مايكل هالزوورث وإلزبِث كيركمان

الرؤى السلوكية

ترجمة سارة طه علام



سلسلة المعارف الأساسية


mohamed khatab

الرؤى السلوكية

تأليف
مايكل هالزوورث وإلزبِث كيركمان

ترجمة
سارة طه علام

مراجعة
شيماء طه الريدي



الرؤى السلوكية

مايكل هالزوورث
وإلزبِث كيركمان

Behavioral Insights

Michael Hallsworth
and Elspeth Kirkman

الناشر مؤسسة هنداوي
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

يورك هاوس، شييت ستريت، وندسور، SL4 1DD، المملكة المتحدة
تليفون: ٨٣٢٥٢٢ ١٧٥٣ (٠) ٤٤ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: https://www.hindawi.org

إنَّ مؤسسة هنداوي غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه.

تصميم الغلاف: ولاء الشاهد

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ٣٣٧٤ ١

صدر الكتاب الأصلي باللغة الإنجليزية عام ٢٠٢٠.
صدرت هذه الترجمة عن مؤسسة هنداوي عام ٢٠٢٣.

جميع حقوق النشر الخاصة بتصميم هذا الكتاب وتصميم الغلاف محفوظة لمؤسسة هنداوي.
جميع حقوق النشر الخاصة بالترجمة العربية لنص هذا الكتاب محفوظة لمؤسسة هنداوي.
جميع حقوق النشر الخاصة بنص العمل الأصلي محفوظة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (إم آي تي).

Copyright © 2020 Massachusetts Institute of Technology.

المحتويات

تمهيد السلسلة

تُقدِّم سلسلة «المعرفة الأساسية» التي تنشُرها مؤسسة «إم آي تي بريس» كتبًا موجَزة بلغةٍ جَزْلة سهلة الفهم وشكلٍ أنيق وحجمٍ صغير يُلائم الجيب، تُناقِش الموضوعات التي تُثير الاهتمام في الوقت الحالي. ولمَّا كانت كُتب هذه السلسلة من تأليف مُفكِّرَين بارزَين، فإنها تقدِّم آراء الخبراء بشأن موضوعاتٍ تتنوَّع بين المجالات الثقافية والتاريخية، إضافةً إلى العلمية والتقنية.

في ظلِّ ما يَشيع في هذا العصر من إشباعٍ لَحْظي للمعلومات، أضحى لدى الجميع القدرةُ على الوصول إلى الآراء والأفكار والشروح السطحية بسرعةٍ وسهولة، وأصبح من الصعوبة بمكانٍ أن يَحظى المرءُ بالمعرفة الأساسية التي تُيسِّر فَهمًا صادقًا للعالَم. وما تفعله كُتبُ هذه السلسلة هو أنها تُحقِّق ذلك الغرَض. وكل كتابٍ من هذه الكُتب المختصَرة يُقدِّم للقارئ وسيلةً ميسَّرة للوصول إلى الأفكار المعقَّدة، من خلال تبسيط المواد المُتخصِّصة لغير المُختصِّين، وشرحِ الموضوعاتِ المهمَّة بأبسطِ طريقةٍ ممكنة.

بروس تيدور
أستاذ الهندسة البيولوجية وعلوم الكمبيوتر
«معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا»

مقدِّمة

كثيرٌ منَّا توقَّف فجأة وسأل نفسه: «لماذا فعلتُ ما فعلتُه؟» ربما نكون قد توقَّفنا مؤقتًا، ونظَرنا حولنا، وأدركنا أننا قد وصلنا إلى منتصف الطريق إلى المنزل بينما كانت أفكارنا في مكانٍ آخر. أو ربما جلسنا بجوار شيءٍ اشتريناه ونحن نتساءل عما إذا كنَّا نُريده أو نحتاج إليه حقًّا، بعد أن وجَّهَتْنا التحفيزات والتطمينات نحو شرائه دون عناء.

تُسلِّط هذه الأمثلةُ الضوءَ على أن سلوكنا غالبًا ما يتأثر بعواملَ تقع خارج إطار إدراكنا الواعي. ولا يُمثِّل هذا مشكلةً بالضرورة؛ إذ كنا سنجد صعوبةً كبيرة في القيام بوظائفنا إذا كان علينا استيعابُ كل شيءٍ نقوم به بوعيٍ والموافقةُ عليه. لكننا — وكذا الحكومات أو المؤسَّسات الأخرى — غالبًا ما نَميل إلى التقليل من أهمية هذا الجانب «التلقائي» من سلوكنا. وقد تكون النتيجة سياساتٍ أو منتجاتٍ أو خططًا غير فعَّالة.

يُحاوِل نهج الرؤى السلوكية معالجة هذه المشكلة عن طريق أخذِ أحدثِ الأدلة حول ما يؤثِّر على السلوك، ثم تطبيق هذه الرؤى على قضايا عملية. وبما أن النهج يُعطي الأولوية أيضًا لتقييم تأثير تدخُّلاته، يُمكننا أن نعرف بالضبط كيف أحدث فارقًا في مشكلاتٍ ملموسة. ومن ثَم، انتشر استخدامُ نهج الرؤى السلوكية من قِبل الحكومات والشركات والأفراد بقوة على مدى السنوات العشر الماضية.

ولكن كان هناك أيضًا أسئلةٌ عديدة حول ما إذا كان منهج الرؤى السلوكية موثوقًا به، وما إذا كان يمكنه معالجة القضايا الكبيرة التي تُواجه المجتمع، وما إذا كان يطرح أسئلةً أخلاقيةً جادة. هناك أيضًا قَدْر كبير من الالتباس حول ما يَعنيه مصطلح «الرؤى السلوكية» في الواقع. ويتناول هذا الكتاب هذه الأسئلة من خلال تقديم تاريخ الرؤى السلوكية وممارسته الحالية وتوجُّهاته المستقبلية.

يلخِّص الفصل الأول السماتِ الأساسية للنهج، ألا وهي الاهتمام بالمشكلات العملية، واستخدام الأدلة المتوافرة حول السلوك البشري لتطوير حلول لهذه المشكلات؛ واستخدام التجريب لتقييم تأثير هذه الحلول. ونبيِّن أن أفضلَ طريقةٍ لفهم هذا النهج هي اعتبارُه عدسةً تسمح لنا برؤية السياسات والبرامج والخدمات بمنظورٍ جديد. يتَتبَّع الفصل الثاني تاريخَ نهجِ الرؤى السلوكية، الذي نشأ عندما اجتمعَت ثلاثة خيوطٍ فكرية معًا، هي: الاقتصاد السلوكي، ونظريات المعالجة المزدوجة في علم النفس، والتحوُّل في رؤية الحكومات للسلوك. ونشرح كيف ولماذا شهدَت الفترة منذ عام ٢٠١٠ نموًّا هائلًا في استخدام هذا النهج. ويقدِّم الفصل الثالث خمسةَ أمثلةٍ موجزة للتطبيق العملي للرؤى السلوكية.

يقدِّم الفصل الرابع نظرةً عامة عن كيفية تطبيق الرؤى السلوكية بالعمل من خلال مثالٍ حقيقي لزيادة نسبة حضور أولئك الذين يبحثون عن عمل في معارض التوظيف. ونُدرِج عشر خطواتٍ تُغَطي تحديد النطاق والسلوكيات ذات الصلة، وتنفيذ التدخُّل وتقييمه، والنظر في الخطوات التالية. أما الفصل الخامس فمُخصَّص للأسئلة والانتقادات. فنتَناول أوجُه القصور فيما يُقدِّمه النهج على المستوى العملي، بما في ذلك استمرارية آثاره وتأثيره على السياسات الرفيعة المستوى. كما نفحَص أوجُه القصور في النظريات ذات الصِّلة، ونقاط الضعف في قاعدة الأدلة. وأخيرًا، نستعرِض ما إذا كان نهج الرؤى السلوكية أخلاقيًّا أو مقبولًا أم لا. يتطلَّع الفصل السادس إلى المستقبل. فنذهَب فيه إلى أن الحفاظ على استمرارية نهج الرؤي السلوكية يحتاج إلى تعزيز قاعدة الأدلة الخاصة به وتقويتها، وإيلاء الأولوية للتقنيات والتطبيقات الجديدة. أخيرًا، لا بد أن يُدمِج نفسَه في الممارسات التقليدية للمؤسسات؛ والمفارقة أن النجاح الحقيقي قد يتحقَّق عندما نتوقَّف عن الحديث عن «الرؤى السلوكية» باعتباره فكرةً قائمة بذاتها.

شكر وتقدير

نتوجَّه بالشكر إلى أوين سيرفس وديفيد هالبرن وليوك هايدريك وآدم أوليفر على تعليقاتهم على مخطوطة هذا الكتاب. ونشكُر جميع زملائنا في «فريق الرؤى السلوكية» على مَرِّ السنين. نشكُر بوب برايور لكونه مُحررًا رائعًا، والعامِلين في دار نشر معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا لإنتاجهم للكتاب.

تتقدم إلزبث بالشكر إلى ميلاني سكيب- كيركمان على ما أبدَته من صبرٍ ودعم أثناء تأليف هذا الكتاب (خاصة في النهاية عندما كان يُثقلها الحمل بابنتنا المذهلة، إيموجين!). كما تنتهز هذه الفرصة الرسمية لتوجيه الشكر إلى كلٍّ من سو وألان وآني كيركمان على دعمهم وحُبهم المستمر.

يتوجَّه مايكل بالشكر إلى إيلين هالزوورث على كل ما قدَّمَته من توجيه وتشجيع، وهما ما كانا ضروريَّين لاستكمال الكتاب، وأليس هالزوورث التي كانت بمثابة فاصلٍ ترويحيٍّ مرحَّب به عن كتابته. كما يشكُر ألان وماريون هالزوورث وسيري رحمن على كل ما فعَلوه من أجله على مَرِّ السنين.

الفصل الأول

التعريف بنهج الرؤى السلوكية

يُطبِّق نهج الرؤى السلوكية أدلةً حول السلوك البشري على مشكلاتٍ عملية. يمكن أن تُقدِّم الرؤى السلوكية وصفًا واقعيًّا للكيفية التي نأتي بها بأفعالنا ودوافعنا للإتيان بها، مما يسمَح لنا بتصميم أو إعادة تصميم السياسات والمنتَجات والخِدمات وفقًا لذلك. وقد أدَّت النتائج التي حقَّقها هذا النهج إلى اعتماده من قِبل الحكومات والمؤسَّسات والشركات في جميع أنحاء العالم. يشرَح هذا الكتاب المبادئ الأساسية لمنهج الرؤى السلوكية، ولماذا أثبَت شعبيتَه، وما الذي يمكن أن يُحقِّقه.

لنبدأ بمناقشة الجديد في هذا النهج؛ الجديد أنه يُمثِّل تحديًا للآراء المتعارَف عليها بشأن كيفية اتخاذ القرارات. غالبًا ما يفترض الأفراد، وكذا الحكومات والشركات، أن سلوكنا يخضَع في الغالِب لردودِ فعلٍ مدروسةٍ ومُتروِّية تجاه المعلومات والمُحفِّزات التي نتلقَّاها. ومن هذا المنظور، يُلاحِظ الناس كل معرفةٍ ذات صِلة، ويوازنون بعنايةٍ بين تكلفة وفوائد كل خيارٍ متاح، ويتَّخذون الخيار الذي يعتقدون أنه يُعظِّم من الفوائد التي ستعود عليهم (أو على أولئك الذين يهتمُّون لأمرهم).

على النقيض من ذلك، تتمثل «الرؤية» الأساسية لنهج الرؤى السلوكية في أن جزءًا كبيرًا من سلوكنا غيرُ واعٍ، واعتيادي، ومدفوعٌ بإشاراتٍ في بيئتنا أو بالطريقة التي تُقدَّم بها الخيارات. نحن قادرون على اتخاذ القرارات بطريقةٍ مدروسةٍ ومتروِّية، ولكن هذا يحدُث بمعدلٍ أقلَّ مما نفترض. وعوضًا عن ذلك، تُوجِّه الاختصارات الذهنية أو «القواعد الأساسية» البسيطة أفعالنا؛ على سبيل المثال، «افعل ما يفعله الآخرون» أو «اتخذ الخيارَ الأوسط». وغالبًا ما تُحَفَّز هذه الاختصاراتُ تلقائيًّا — خارج نطاق إدراكنا الواعي — عن طريق سمات الخيارات أو المواقف التي نُواجِهُها.

ونتيجة لذلك، قد تتحكم جوانب السياق أو الطريقة التي يُقدَّم بها قرارٌ ما في تشكيل سلوكنا على نحوٍ أكبَر بكثيرٍ مما نُدرك. لنتأمل سلوكنا الغذائي مثلًا، وهو المثال المُمتَد الذي سنستخدِمه خلال هذا الفصل. نظرًا لأن الناس يستخدِمون وجود السَّلَطة باعتبارها اختصارًا لـ «الطعام الصحي» عند تقييم خيارات الطعام المتاحة، فإن إضافة السلَطة إلى وجبة الهامبرجر تجعلنا نعتقد فعليًّا أنها تحتوي على سعراتٍ حرارية أقل بنسبة ١٢٫٦ في المائة من الوجبة نفسها بدون السَّلَطة.[1] وتتأثر الكمية التي نأكلها بطرقٍ مُماثلة. فمضاعفة حجم الحصة الغذائية يعني أن استهلاك الناس من الأكل سيزداد بمقدار الثلث، في المتوسط،[2] والإشارات التي تُحيط بطعامنا مهمةٌ أيضًا؛ إذ تعني عبوات الطعام الأكبر حجمًا وأواني التقديم الأكبر تناوُلَ المزيد من الطعام.[3]

جزءٌ كبير من سلوكنا غير واعٍ، واعتيادي، ومدفوعٌ بإشاراتٍ في بيئتنا أو بالطريقة التي تُقدَّم بها الخيارات.

وبالرغم من أن ردود الفعل التلقائية هذه تحدُث خارج إطار إدراكنا الواعي، فإنها غالبًا ما تكون قد تطوَّرَت باعتبارها وسائلَ فعَّالة وقوية لتحقيق أهدافنا. تأمَّل كم كانت حياتنا ستُصبِح أصعب بكثيرٍ لو اضطُررنا إلى التركيز عمدًا على كلِّ عنصرٍ من عناصرِ عمليةِ ربطِ رباطِ حذائنا كل صباح، أو تقييم إيجابياتِ وسلبياتِ كلِّ طعامٍ نشتريه بدقةٍ وعناية. فهذا النوع من التفكير «السريع» هو ما يسمَح لنا باتخاذ الآلاف من الأحكام والقرارات الناجحة كل يوم، دون أن نُدرِك حتى أننا نقوم بذلك.

غير أن قلة وعيِنا لها ثمَن أيضًا؛ إذ تعني أننا عادةً ما لا نُدرك الطريقة التي تُشكِّل بها هذه العمليات سلوكنا. ففي إحدى الدراسات، أخفَق أكثر من نصف الأشخاص الذين تلقَّوا عمدًا ما بين ٥٠٠ جرام و١٠٠٠ جرام من وجبة المكرونة بالجبن على الغداء (على مدار شهر) في ملاحظة أن حصصَهم من الوجبة قد تغيَّرَت من الأساس.[4] حتى لو كنا نلاحظ مثل هذه الأشياء، فغالبًا ما نتوصل إلى تفسيراتٍ بديلة لسلوكنا. قد ندَّعي، على سبيل المثال، أننا أكلنا أكثر من المعتاد لأننا كنا في غاية الجوع. ولكن تُظهِر الدراساتُ نفسُها أن هذا ليس صحيحًا؛ فأحجام الحصَص، وليس الجوع، هي ما تسبِّب زيادة الأكل.

سواء كنا نفحَص حجم استهلاكنا من الطعام أو أي نوعٍ آخر من القرارات، فبيتُ القصيد هو أننا إذا لم نفهم سلوكنا بدقَّة، فمِن غير المُرجَّح أن نعتمد الخطط الشخصية أو

السياسات العامة المُثلى لتحقيق أهدافنا. وسنظل نُطوِّر أنظمةً واستراتيجياتٍ تعتمد على الاعتقاد بأن قراراتِنا تعتمد على التفكير المُتأني بينما تُظهِر الأدلة العكس. ويمكن للرؤى السلوكية أن تُوضِّح لنا العواملَ المُحرِّكة لأفعالنا بحقٍّ في هذه الحالات. وبذلك، يوفِّر النهجُ التفسيراتِ والتوقُّعاتِ التي تُوجِّهنا إلى خطَطِ عملٍ أكثرَ فاعلية.

بعد مناقشة الجزء الخاص بالـ «رؤى» من موضوعنا، نريد الآن توضيحَ أهميةِ التركيز على «السلوك». نحن مُهتمُّون بما يفعله الناس فعلًا؛ فالتغيُّرات التي تطرأ على المواقف والمعتقدات والنوايا المعلَنة أمرٌ مُهم، ولكنها قد لا تتوافق مع التغيُّرات في السلوك.[5] ونؤكِّد على الملاحظة المباشرة بسبب المشاكل التي تخُص الأشخاص الذين يُبلغُون عن سلوكهم. غالبًا ما لا يتذكَّر الأشخاص بصورةٍ صحيحة ما فعلوه، ويتوقعون ما سيفعلونه بلا دقةٍ. قد يكون هذا مدفوعًا جزئيًّا بالرغبة في الحفاظ على صورةٍ ذاتيةٍ إيجابية. وحتى لو كانت لديهم مثل هذه المعلومة، فقد يُنمِّقون كلامهم بما يعكس ما يعتقدون أنه مرغوبٌ فيه اجتماعيًّا أو يعكس ما يريدُ الباحثُ سماعه.[6]

على سبيل المثال، طلبَت إحدى الدراسات الوطنية من البالِغين تذكُّر مقدار النشاط البدني الذي قاموا به على مدى الشهر الماضي. وارتدَت مجموعة أصغر ممن أجابوا على الاستبيانِ جهازَ قياس التسارُع الحركي على مدى الأسبوع التالي للمسح. يقيس جهازُ قياسِ التسارُع مباشرةً مقدارَ حركةِ الأشخاص. في حالة الإبلاغ الذاتي، قال ٣٩ في المائة من الرجال و٢٩ في المائة من النساء إنهم حقَّقوا الحد الأدنى المُوصَى به من النشاط البدني. ولكن أظهرَت بيانات الجهاز أن ٦ في المائة فقط من الرجال و٤ في المائة من النساء قد حقَّقوا ذلك في الواقع.[7]

باختصار، يجمع نهج الرؤى السلوكية الأدلة على كيفية تفاعُل التفكير الواعي مع العمليات غير الواعية لتشكيل السلوك. ولكنه يبني أيضًا على هذه الأدلة لاقتراحِ حلولٍ جديدة، كما سنُوضح فيما يلي.

ما الذي يقدِّمه نهج الرؤى السلوكية؟

لتوضيحِ كيف يمكن للرؤى السلوكية أن تقترح طُرقًا جديدة لفعل الأشياء، دعُونا نستمر مع موضوع الطعام. لنفترِض أن صُنَّاع السياسات قرَّروا أن الإفراط في تناوُل الطعام مشكلةٌ تتطلَّب اتخاذ إجراء. في هذه الحالة، يمكن للرؤى السلوكية أن تُعزِّز خيارات السياسة الرئيسة المتاحة للحكومات والمواطنين؛ ألا وهي المعلومات (إخبار الناس عن كيفية

أداء أو تجنُّب سلوكٍ ما ولماذا يتعيَّن عليهم القيام بذلك)، والحوافز (تغيير التكاليف أو الفوائد الناتجة عن السلوك)، والتشريع (منع أو فرض سلوكياتٍ مُعيَّنة بموجب القانون). وسنتناول كلًّا من هذه المجالات بإيجازٍ فيما يلي.

المعلومات

كان النهج التقليدي لتقديم المعلومات عن الأكل عمومًا هو إخبار الناس بالأطعمة التي ينبغي أو لا ينبغي عليهم تناوُلها. ولكن نظرًا لأن العديد من خياراتنا الغذائية مدفوعةٌ بالعادات وتحدُث خارج إطار إدراكنا الواعي، فقد يكون لتحسين الوعي بمخاطرِ وفوائدِ أطعمةٍ بعَينها تأثيرٌ محدود على السلوك. في الواقع، يمكن أن يأتي تقديم المعلومات بنتائجَ عكسية. على سبيل المثال، وجدَت إحدى الدراسات أن الناس كانوا في الواقع أكثر ميلًا لتناوُل دواءٍ ما بعد عَرضِ الكثير من آثاره الجانبية المُحتمَلة عليهم — على عكس ما قد يحدث حال عَرضِ أثَرٍ واحد فقط — وهذا بسبب طريقة إدراكنا للمخاطر.[8]

مع وضع هذه المبادئ في الاعتبار، قد يُساعِد نهج الرؤى السلوكية الأشخاص بدلًا من ذلك على تبنِّي «قواعد أساسية»؛ عملية جديدة تركِّز على خلق عاداتٍ جديدة. على سبيل المثال، يُمكننا وضع خططٍ بسيطة لتقليل احتمالية تعرُّضنا للطعام المُغري — مثل «إذا سأل النادل عما إذا كنتُ أرغب في الاطلاع على قائمة الحلوى، فسأطلبُ فنجانَ قهوة».[9] وقد أثبت هذا النوع من التخطيط، الذي يمكن أن يؤدي إلى خلق عاداتٍ جديدة، فاعليَّتَه عَبْر الكثير من الدراسات.[10] بعبارةٍ أخرى، قد يقترح نهج الرؤى السلوكية أن المعلومات يجبُ أن تركِّز بصورةٍ أقلَّ على ما يجب أن يأكله الناس، والتركيز بصورة أكبر على كيف يأكلون بالفعل. لا داعي للتخلِّي عن التوجيه الغذائي؛ ولكن بدلًا من ذلك، يجب أن يكون هناك تحوُّل نحو كيفية تحويل هذا التوجيه إلى أفعال.

الحوافز

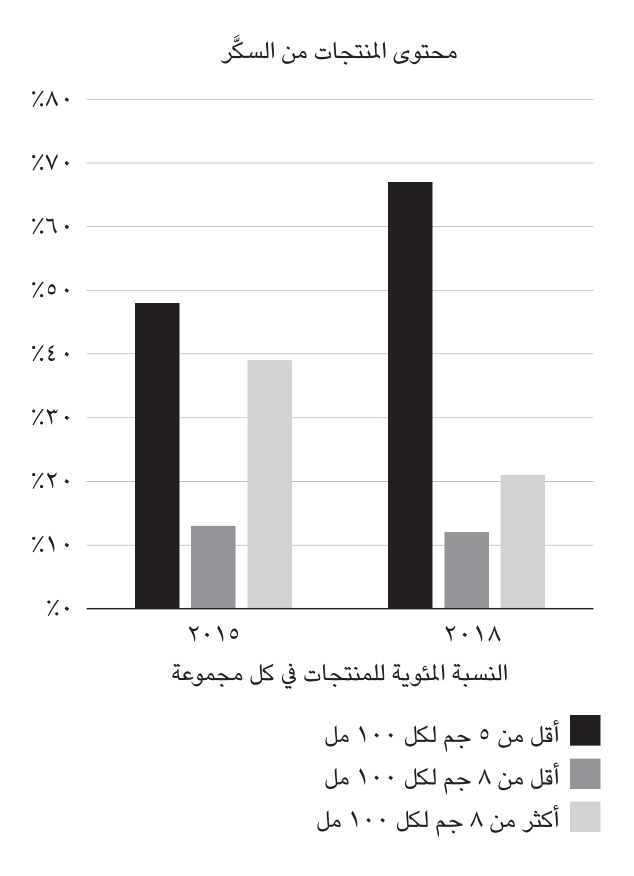
دعونا ننتقل إلى الأداة التالية في صندوق أدوات صنع السياسات، ألا وهي الحوافز. تركَّز الكثير من الاهتمام، فيما يتعلق باستهلاك الغذاء، على كيفية استخدام الضرائب لزيادةِ أسعارِ الأطعمة غير الصحية. والفكرة هي التحوُّل بمشتريات المستهلكين بعيدًا عن الأطعمة غير الصحية — مما قد يؤدي إلى تحوُّلها نحو الأطعمة الصحية — تمامًا كما أدت الزيادات

الضريبية إلى تقليل استخدام التبغ. على سبيل المثال، فرضَت المكسيك وتشيلي ومدنٌ مختلفة في الولايات المتحدة ضرائبَ على المشروبات المُحلَّاة لهذا الهدف.

إن محاولة التأثير على مشتريات المُستهلكين بهذه الطريقة أمرٌ يستحق التفكير. لكن نهج الرؤى السلوكية يشير إلى إمكانية استخدام الضرائب بطريقةٍ مختلفة، وربما أقوى، وهي تحفيز إعادة الصياغة. تُشير الدراسات إلى أن تقديم وجباتٍ تحتوي على سُعراتٍ حرارية أقلَّ بمقدار الربع جعل الناس يُقلِّلون استهلاكهم للطاقة بالمقدار نفسه.[11] بعبارةٍ أخرى، لم يحتَجِ الناس إلى التعويض بتناوُل المزيد من الطعام، ولم يقلَّ شعورهم بالشبع عن الأشخاص الذين استهلكوا الوجبةَ ذاتَ السعرات الحرارية الكاملة. لذلك، فإن إعادة تشكيل الأطعمة للتخلُّص من السعرات الحرارية طريقةٌ فعَّالة لمعالجة الإفراط في تناوُل الطعام. فلن يُضطَر المستهلكون إلى بذل جهدٍ لتغيير سلوكهم؛ إذ يُمكنهم شراء المنتجاتِ نفسِها، ولكن بآثارٍ صحيةٍ سلبية أقَل.

كان هذا الهدف المُتمثل في دفع المُنتِجين إلى إعادة صياغة المنتَجات هو أساس تطبيقِ ضريبةٍ على المشروبات المُحلَّاة في المملكة المتحدة («ضريبة صناعة المشروبات الغازية»)، التي أعلِنَ عنها في عام ٢٠١٦. كان لهذه السياسة سِمتان أظهرَتا أن الهدف الأساسي كان سلوك المُنتِجين، وليس المُستهلِكين. أولًا، كانت الضريبة تصاعُدية وفقًا لمستويات السكر في المشروب. فتُعفى أي مشروباتٍ تحتوي على أقلَّ من ٥ جرامات من السُّكر لكل ١٠٠ ملي من الضريبة؛ وأيُّ مشروبات تحتوي على أكثر من ٨ جرامات من السكر لكل ١٠٠ ملي تخضع لأعلى معدَّل من الضريبة؛ وأي مشروبات بين هذا وذاك خضعَت لمعدَّلِ ضريبةٍ أقَل. كانت الفئات الضريبية ابتكارًا مُهمًّا. فلم تكن هناك فئاتٌ في المحاولات السابقة لفرضِ ضرائبَ على المشروبات المحلَّاة؛ إذ كانت تُطَبَّق فقط وَفقًا للحجم؛ فكلَّما زاد حجم المشروب، زادت الضرائب المُطبَّقة. على النقيض من ذلك، شكَّل إنشاء فئاتٍ للضريبة حافزًا للمُنتِجين لإعادة صياغة منتَجاتهم، في حين قلَّت تكلفة القيام بذلك لأن المستويات تحدَّدَت بحيث لا تكون معظم المنتَجات الحالية بعيدةً جدًّا عن أي عتبةٍ من العتبات الضريبية. ثانيًا، لا تدخُل الضريبة حيِّز التنفيذ لمدة عامَين، مما يمنح المُنتِجين الوقتَ اللازم لإعادة صياغة منتَجاتهم.

أثَّرَت الضريبة على سلوك المُنتِجين كما هو متوقَّع. فبسرعةٍ أعادوا صياغةَ محتوى كلٍّ من المشروبات ذات الأسماء الشهيرة والعلامات التجارية الخاصة بهم. وفي غضون ثلاث سنواتٍ فقط، انخفضَت كمية السكَّر المباع للفرد من المشروبات الغازية بنسبة ٣٠ في المائة؛ أي ما يعادل ٥ جرامات لكل شخصٍ يوميًّا. وكان السبب في حدوث ذلك هو تغيُّر



شكل ١-١

السوق؛ إذ انخفض إجمالي حجم مبيعات المشروبات التي كانت خاضعةً للضرائب بنسبة ٥٠ في المائة، في حين ارتفعَت مبيعاتُ المشروبات المنخفضة السكَّر والخالية من السكَّر المُعفاة من الضرائب بنسبة ٤٠ في المائة. كان الجزء الأكبر من هذا التغيير ناتجًا عن إعادة الصياغة، وليس بسبب تبديل المُستهلِكين لاختياراتهم.[12] فقد أدَّى اختلافُ التفكير بشأن السلوك إلى سياسةٍ ساهَم فيها ولاءُ المُستهلكين لشراء علامةٍ تجارية بعَينها بحكم العادة في النجاح، وليس الفشل، وحيث تمَّت هيكلة الضرائب بحيث تدفع الشركات لتحمُّل العبء الأكبر لتحقيق النتيجة المرجوَّة بدلًا من ذلك.

التشريعات

أخيرًا، يُمكننا أن نرى كيف يمكن للرؤى السلوكية أن تُغيِّر طريقة تفكيرنا في القوانين التي تضعها الحكومات وكيفية تطبيقها لهذه القوانين. فيما يتعلق بالأكل، يُوجَد اقتراحٌ شائع وهو مطالبة مُصنِّعي الأغذية وبائعيها قانونًا بعَرضِ المعلومات الغذائية على العبوات وقوائم الطعام. وكثيرٌ من هذه القوانين تُحدِّد الطريقة الدقيقة التي يجب أن تُعرَض بها المعلومات. ومن الخيارات الشائعة (التي تتبنَّاها الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي) في هذا الشأن الاعتماد في الغالب أو كليًّا على عرض الأرقام، مثل السعرات الحرارية. الفكرة من وراء ذلك هي أن يُتابعَ الناسُ استهلاكهم من السعرات الحرارية ويتخذوا الخيارات على هذا الأساس. ولكن هل هذا نهجٌ واقعي أو أمثل؟

مرةً أخرى، تُشير الأدلة المُستقاة من علم السلوك إلى عكس ذلك. لنضع جانبًا مشكلةَ أن أقليةً فقط من الناس (٣٩ في المائة من النساء و٢٤ في المائة من الرجال في المملكة المتحدة، على سبيل المثال) هم من يعرفون عدد السعرات الحرارية التي عليهم استهلاكها يوميًّا أساسًا.[13] إن المشكلة الأساسية تكمن في أنَّ الناس يُنقِّحون المعلوماتِ الغذائية، ويعالجونها باستخدام اختصاراتٍ ذهنيةٍ سريعة. ولا تتوافق المعلومات العددية الخاصة بالسعرات الحرارية مع هذه الاختصارات، بل تعتمِد على تقييمِنا المُتأنِّي للسعرات الحرارية، وإضافتها إلى حصيلةٍ مُستمرة. ويبدو أن المُلصَقات التي تستفيد من عملية اتخاذ القرارات السريعة والحدْسية تعمل بشكلٍ أفضل. على سبيل المثال، تَستخدِم الملصَقات القائمة على ألوان إشارات المرور نظامًا لونيًّا بسيطًا يمكن تفسيره بنظرةٍ سريعة، دون انخراطٍ واعٍ. وقد أظهر كثيرٌ من الدراسات أن ألوانَ إشارات المرور لها تأثيرٌ أكبر على خيارات الطعام من حسابات السعرات الحرارية العددية البسيطة، التي غالبًا ما لا يبدو أن لها أيَّ تأثير.[14] وأعلنَت الحكومة الألمانية أنها ستُدخِل نظامًا واحدًا قائمًا على ألوان إشارات المرور للمصقات الحقائق الغذائية (نظام «نوتري سكور») يستعين بهذه المبادئ.

النقطة الأساسية الكامنة وراء هذه الأمثلة هي: التأكُّد من أن السياسات أو البرامج تسترشد بأفضل الأدلة حول ما يؤثِّر على السلوك. إذا كنتَ ستطرح قانونًا جديدًا، فعليك فهم الخيار الذي من المرجَّح أن يُغيِّر السلوك. وإذا كنتَ ستطرح حوافز، فعليك ضبط توقيتها وحجمها وهيكلها وشروطها لتعظيم تأثيرها. وعند إنشاء حملة معلومات، ضع في اعتبارك كيفية ملاحظتنا للمعلومات ومعالجتها. وبشكلٍ عام، تأكَّد من أن لديك فهمًا واقعيًّا لما يؤثِّر وسيؤثِّر على السلوك ولماذا.

نهج الرؤى السلوكية باعتباره عدسة

ربما تكون الطريقة المثلى لفهم نهج الرؤى السلوكية هو اعتباره عدسةً نرى من خلالها السياسات والبرامج والخدمات، وتُمكِّننا من تقديم خياراتٍ جديدة، وتعزيز الخيارات القائمة، وإعادة تقييم النشاط الحالي.

تميل الخيارات الجديدة التي توفِّرها الرؤى السلوكية إلى جذب أكبر قَدْر من الاهتمام. فكما يتضح من قضية الاستهلاك الغذائي، قد يكون للأدلة تداعياتٌ مفاجئة تتعارَض مع افتراضاتنا وتفتَح الآفاق لأفكارٍ جديدة. وكما سنُناقش لاحقًا، قد يتعامَل كثيرٌ من هذه الأفكار مع الطريقة التي تُنظَّم بها الاختيارات، فيما يُسمى ب «هندسة الاختيارات».[15] على سبيل المثال، يُظهِر كثير من الأشخاص «تأثير الحل الوسط»، الذي يستخدمون بموجبه اختصارًا ذهنيًّا لفكرة «اختيار الخيار الأوسط».[16] قد يكشف الوعي بتأثير الحلِّ الوسط عن نُهُجٍ جديدة. فقد أظهَرَت الدراسات أنه يمكن تقليلُ استهلاكِ المشروباتِ الغازية عن طريق إزالة أكبر حجمٍ للكوب المعروض وإضافة كوبٍ أصغر في آخر المقياس؛ لأن الناس غالبًا ما يختارون الخيار الأوسط، بغَض النظر عن حجمه.[17] والتفكير بحرصٍ أكبر في الترتيب الذي تُقَدَّم به الخيارات يوفِّر فرصةً جديدةً أخرى. على سبيل المثال، انخفضَت مبيعات المشروبات الغازية المُحلَّاة بالسكر عندما نُقِلَت من المركز الأول إلى المركز الثالث في قائمة الخيارات في الأكشاك الإلكترونية التي تعمل باللمس في ٦٢٢ فرعًا من سلسلة مطاعم ماكدونالدز.[18]

غير أن نهج الرؤى السلوكية لا يقدِّم فقط أدواتٍ جديدة. فيمكن أن يؤدِّيَ استخدامُه باعتباره عدسةً أيضًا، على سبيل المثال، إلى الكشف عن كيف يُمكن أن تؤدِّيَ الإجراءات الحالية إلى خلق سلوكياتٍ غير مقصودة وغير مرغوب فيها؛ ويمكن أن تسلِّط الضوء على التحيُّزات التي تؤثِّر على صُنَّاع السياسات أنفسهم؛ ويمكن أن تُظهِر الافتراضاتِ المعيبةَ حول السلوك في قاعدةٍ مقترحة وتوضح كيفية تغييرها؛ أو قد تُظهِر أن الحل الأفضل قد لا يكون محاولة تغيير السلوك على الإطلاق، بل إعادة تصميم الخِدمات لترتكز حول ما يحدُث بالفعل.

ويجدُر التشديد على أهمية هذه النقطة؛ لأنها تتعارَض مع بعض التصوُّرات الخاطئة حول النطاق الحقيقي والقيمة الحقيقية للرؤى السلوكية. أحد هذه التصوُّرات أن نهج الرؤى السلوكية هو مجرَّد بديلٍ للأدوات التقليدية مثل المعلومات أو الضرائب أو التشريعات، وليس لدَيه ما يقوله بشأن هذه الخيارات. وكما أوضحنا للتو، يمكن أن

يُقدِّم نهج الرؤى السلوكية توصياتٍ حول الكيفية التي يجب أن تطبَّق بها هذه النُّهُج التي يمكن أن تُحدِث فارقًا بين النجاح والفشل. ثمَّة تصوُّرٌ خاطئٌ آخر، وهو أن النهج يتعامل فقط مع التعديلات أو التغييرات المتزايدة، أو أنه يركِّز فقط على قرارات الأفراد. وكما هو مُوضح آنفًا، يمكن استخدام هذا النهج لإعادة النظر في الأنظمة أو السياسات وإعادة تصميمها كليًّا، كما هو الحال في الضرائب المفروضة على المشروبات المُحلَّاة بالسكر. والتصوُّر الخاطئ الأخير هو اعتبار نهج الرؤى السلوكية «أداةً» إضافيةً اختيارية يمكن لصنَّاع السياسات استخدامها (أو لا) إذا رغبوا في ذلك. ولكن نظرًا لأن معظم السياسات الحكومية تهتم بالتأثير على السلوك (بدايةً من قوانين جرائم القتل وصولًا إلى التثقيف الجنسي)، فسوف يكون لدى نهج الرؤى السلوكية ما يقدِّمه فيما يخُص معظم السياسات.

يجمع شكل (١-٢) بين هذه المفاهيم من خلال إظهار «المجال» الواسع المحتمل الذي يمكن فيه تطبيق الرؤى السلوكية. على طول المحور السُّفلي نقدِّم مجموعةً مبسَّطة من الأنشطة التي ذكرناها سابقًا؛ المعلومات، والحوافز، والتنظيم. وعلى طول المحور الجانبي، لدَينا طريقتان أساسيتان يمكن استخدام نهج الرؤى السلوكية بهما؛ تكتيكيًّا، لإجراء تغييرات على الطريقة التي تُطبَّق بها السياسة؛ واستراتيجيًّا، لهيكلة الجوانب الأساسية للسياسة نفسها. ونملأ المساحة الناتجة بين المحورَين ببعض الأمثلة لإظهار التطبيقات المختلفة الممكنة.

نهجُ الرؤى السلوكية نهجٌ عملي وتجريبي

لقد أجملنا الأدلة التي تقوم عليها الرؤى السلوكية، وناقشنا كيف يمكن أن تفتح هذه الأدلة آفاقًا جديدة. ولكن لن تتحقق هذه الإمكانية إلا إذا أكمل الجانبان الآخران لنهج الرؤى السلوكية هذه الأدلة؛ إذ إنه عملي وتجريبي أيضًا.

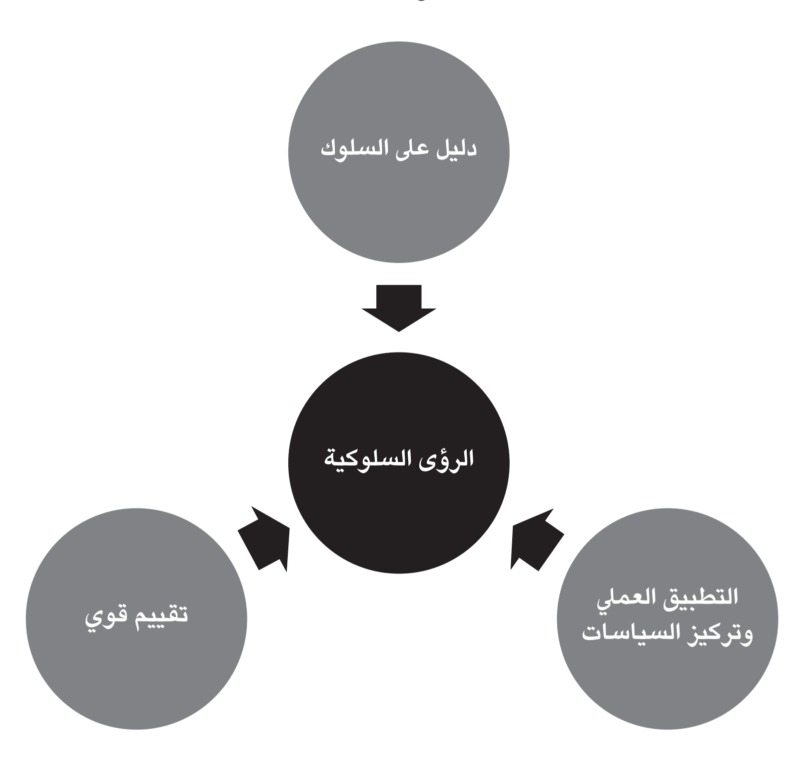
إن المقصود بوصف النهج بأنه عملي أن ثمَّة تركيزًا على إيجاد حلولٍ محدَّدة للمشكلات التي يعتبرها الأفراد أو المنظمات أو الحكومات مهمَّة. وفي الفصل الرابع سنسرد بالتفصيل عمليةً لتطبيق الرؤى السلوكية. تبدأ هذه العملية بتحديد السلوكيات ذات الصلة التي يجب أن تبدأ أو تتوقف أو تستمر أو تتغيَّر، وهذا قبل تكوين فهم للحواجز والعوامل التمكينية لتطبيق هذه السلوكيات. وبمجرد تشخيص طبيعة المشكلة، يُصبح لدينا عملية لتصميم مقترحاتٍ ملموسة للتأثير على السلوكيات ذات الصلة.

مقياس التدخل	توفير المعلومات	الحوافز الاقتصادية	التشريع والتنظيم
استراتيجي	استخدام معلومات المستهلك كآلية لزيادة التبديل بين مزوِّدي الطاقة	هيكل متدرِّج لضريبة المشروبات المُحلَّاة	جعل التسجيل في خطَط التقاعُد في أماكن العمل الخيار التلقائي بموجب القانون
تكتيكي	تغيير النص في التذكيرات بالمواعيد لتقليل نسبة عدم الحضور	تقليل تكاليف الاحتكاك لزيادة الإقبال على الإعفاء الضريبي للمتزوِّجين	مساعدة الشركات الصغيرة على الامتثال للقانون الجديد بشأن التسجيل التلقائي في برامج المعاشات التقاعُدية

شدة التدخُّل

شكل ١-٢

وعلى الرغم من أن هذا النشاط سيسترشد بفهمٍ دقيق للأدبيات الأكاديمية، وسيُحاوِل تطبيق النتائج الحالية بأمانة، إلا أن اهتمامه الأساسي اهتمامٌ عملي. كيف يُمكننا تطوير خطةٍ واقعية تُراعي مطالب الأشخاص المكلَّفين بتقديم الخِدمات، أو خطةٍ لن تفرض



شكل ١-٣

مطالبَ يستحيل على الأفراد الذين يستخدمونها تنفيذها؟ كيف يُمكننا بناءُ شيءٍ يتسم بالمرونة أمام الضغوط التي سيواجهها؟

بالمثل، يركِّز نهج الرؤى السلوكية على تفاصيل الكيفية التي سيتحقَّق بها أي اقتراحٍ جديد على أرض الواقع بالضبط. بما أن الأفراد يستجيبون إلى حدٍّ كبير إلى الكيفية التي تُقدَّم بها الخيارات، فإن حدوث سلوكٍ ما قد يعتمد على الاختيار المحدَّد للكلمات المُستخدمة في رسالةٍ ما، أو العدد المحدَّد للخطوات المطلوبة لإكمال فعلٍ ما. وبعض الأمثلة الأشهر للرؤى السلوكية ينتمي إلى هذا النوع، وأدَّت شعبيتها ببعض المُراقبين إلى الادِّعاء بأن نهج الرؤى السلوكية ينتهي به الأمر إلى تعديل الممارسات الحالية لا أكثر. ولكن، كما لُوحِظ بالفعل، فإن مساهمة نهج الرؤى السلوكية تمتدُّ إلى أبعدَ من ذلك بكثير.

السمة الأخيرة لنهج الرؤى السلوكية هي أنه تجريبي. يُوجَد تركيزٌ قوي على جمع الأدلة لتحديد تأثير أي تدخُّلٍ قائم على نظريات عِلم السلوك. وجزء من هذا الدافع إلى التقييم يتبع مباشرةً الحُجج التي طُرِحَت للتوِّ حول كيفية تأثُّر الناس بسمات العرض والسياق؛ أي كيف تتحقَّق الأشياء على أرض الواقع. وعلى الرغم من أننا يُمكننا استخدام العلوم السلوكية لصياغة توقعاتٍ عامة حول كيفية تفاعل الناس، فإن السلوك البشري معقَّد؛ فقد تؤثِّر عواملُ عديدة على قرارٍ معين. حتى لو كنَّا نعتمد على أدلةٍ قوية ظاهريًّا، فسِمات التدخُّل (وهي العرض والتوقيت) ستحتاج إلى التكييف والتعديل لتُناسِب السياق الجديد. ولا يُمكننا التأكُّد من أن مزيجًا ما من الكلمات أو الصور لن يأتي بنتائجَ عكسيةٍ بطرقٍ لم نتوقَّعها. وغالبًا ما تُولِّد حقيقةُ ظهورِ نتائجَ غيرِ متوقَّعة تسلسلًا من الشك والتواضُع حول مقدار ما لا نزال نجهله عن السلوك البشري.

مثل هذا الشك والتواضُع يعنيان أن نهج الرؤى السلوكية يُعطي الأولوية للتجارب العشوائية المضبوطة (RCTs) التي تقيس النتائج السلوكية في ظروفٍ واقعية. وقد ناقشنا بالفعل سببَ التركيز على التأثير في السلوك، بدلًا من التأثير في المواقف أو المُعتقدات. وسنشرح التجارب العشوائية المنضبطة بمزيدٍ من التفصيل لاحقًا، ولكنَّ مبدأَها الأساسي هو أن استخدام فرصةٍ عشوائية (مثل رمي نَرْد) لتقسيم الأشخاص إلى مجموعاتٍ يعني أن هذه المجموعات لها خصائصُ متشابهة في المتوسط؛ كالتشابُه في العمر، والثروة، والمكان، والمواقف ... إلخ. ويعني هذا التشابُه أننا سنتوقَّع أن تتصرَّف المجموعتان بالطريقة نفسها إذا تُرِكَت وشأنها. لذا، إذا أجرينا تدخلًا في مجموعةٍ واحدة فقط من المجموعتَين، فيمكننا القول إن أيَّ تغييراتٍ في سلوك تلك المجموعة ترجع إلى التدخل، وليس إلى أي سببٍ آخر. ويُعَد إجراء التجارب العشوائية المنضبطة الطريقةَ القياسيةَ لمعرفة ما إذا كانت الأدوية فعَّالة؛ إذ تُعطَى مجموعةٌ واحدة الدواء التجريبي، بينما تُعطَى المجموعة الأخرى حبة سكر (دواء وهمي أو بلاسبو).

بالإضافة إلى ذلك، يجدُر بنا هنا توضيح السبب وراء أهمية التركيز على ظروف العالَم الحقيقي. يُجرى كثيرٌ من التجارِب العشوائية المضبوطة التي تقيس السلوك في المختبَرات. تُعتبَر المختبَرات مفيدةً للغاية؛ لأنها تخلق الظروف التي تسمح بتنفيذ التدخُّلات بطريقةٍ ممنهجة وتسمح بقياس النتائج بدقة. ولكن قد تعني هذه الظروف أيضًا أن سلوك الأشخاص فيها يختلف عن سلوكهم في العالم الحقيقي.[19] على سبيل المثال، التجارب التي تسعى إلى فهم الامتثال الضريبي غالبًا ما تخلُق مواقفَ مصطَنعةً شبيهة باللعبة،

تُلعَب في مقابل مخاطر أقلَّ بكثيرٍ تحت المراقبة الدقيقة، باستخدام مجموعات من الطلاب الذين ليس لديهم خبرة في دفع الضرائب.[20] ونظرًا لأن تركيز الرؤى السلوكية ينصَبُّ على مشاكل العالَم الواقعي، كانت هناك رغبةٌ قوية في التحقُّق مما إذا كانت النتائج التي تُنشَأ في المختبرات صحيحةً في هذه الظروف. ونتيجةً لذلك، فنهجُ الرؤى السلوكية لا يستهلك الأبحاث ويُطبِّقها فحسب، بل يُحاول إنشاء إطارٍ معرفي جديد لما «يصلح» في الممارسة العملية.

غير أن هناك تنبيهًا في هذا المقام؛ قد لا يكون من الممكن دائمًا إجراءُ تقييمٍ يجمع بين العشوائية، وظروف العالَم الحقيقي، والمقاييس المباشرة للسلوك. فإذا كنَّا ندخل سياسة تتعامَل مع الأنظمة على المستوى الوطني (على سبيل المثال، ضريبة المشروبات المُحلَّاة في المملكة المتحدة)، فلن تكون العشوائية مُمكنة. وإذا كنا نتعامَل مع سلوكياتٍ يصعُب ملاحظتُها (على سبيل المثال، العنف ضد الشريك الحميم)، فقد تُمثل مقاييس السلوك المباشرة تحديًا. ففي بعض الأحيان، قد تكون هناك حواجزُ أخلاقية أمام إجراء التجارب في ظروفٍ واقعية، وقد تكون تجارب المُحاكاة هي الخيار الأفضل التالي. بعبارةٍ أخرى، لا يُقيَّم كل مشروع للرؤى السلوكية باستخدام تجربةٍ عشوائيةٍ منضبطة، وليس كل ما يخضع للتقييم باستخدام تجربةٍ عشوائيةٍ منضبطة يقع تحت مظلة الرؤى السلوكية. ولكن يجب أن يكون هناك دائمًا دافعٌ للتساؤل: «إلى أي مدًى نثِق في نجاح ذلك؟ كيف يُمكننا اختبار التأثير الذي قد نشهده؟»

تأثير الرؤى السلوكية

لقد قدَّمنا السمات الأساسية للرؤى السلوكية، ألا وهي: الاهتمام بالمشكلات العملية، وتطبيق الأدلة حول السلوك البشري لخلق حلولٍ مُحتملةٍ جديدة لهذه المشاكل، واستخدام التجريب لتقييم تأثير هذه الحلول على السلوك. وتعريفُنا لنهج الرؤى السلوكية في جملةٍ واحدة هو أنه «نهجٌ يستخدم أدلةً على الدوافع الواعية وغير الواعية للسلوك البشري لمعالجة القضايا العملية».

وقد أثبت هذا النهج أنه جذَّاب وفعَّال. ففي غضون ثماني سنواتٍ فقط، بدأ عشرة ملايين موظف آخرون في الادخار من أجل الحصول على معاشٍ تقاعُدي في مكان العمل في المملكة المتحدة، وارتفعَت تغطية القطاع الخاص من ٤٢ في المائة إلى ٨٥ في المائة؛ وذلك ببساطة لأن الخيار التلقائي قد تحوَّل إلى نظام التسجيل التلقائي.[21] كما وجدَت النظم

الصحية في جميع أنحاء العالم أن إعطاء تقييم للمعايير الاجتماعية للأطباء يُمكن أن يُساعد في الحد من وصف المضادات الحيوية غير الضرورية، مما يساعد في الحفاظ على هذا المورد الحيوي للأجيال القادمة.[22] وأظهَرَت سلسلةٌ من الدراسات أن الرسائل النصية البسيطة المنخفضة التكلفة التي تُرسَل إلى الآباء والأمهات والطلاب يُمكن أن تُحسِّن من حضور الطلاب وإنجازهم.[23]

يمكن تحقيقُ ما هو أكثر من ذلك، بالطبع، كما سنشرح لاحقًا. ولكن هذا التأثير جذب اهتمامًا كبيرًا. فنظرًا لأن مصطلح «الرؤى السلوكية» قد صاغه «فريق الرؤى السلوكية» التابع للحكومة البريطانية في عام ٢٠١٠، فإن هذا النهج (على حدِّ تعبير «منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية»)، «قد ترسَّخ بعدة طُرق عَبْر كثيرٍ من البلدان في جميع أنحاء العالم، وعَبْر مجموعةٍ واسعة من القطاعات ومجالات السياسة».[24] فقد أُنشِئَت فرقٌ مخصَّصة في حكومات دول مثل الولايات المتحدة والهند وفرنسا واليابان وقطر وتشيلي وكندا وهولندا وسنغافورة وأستراليا وألمانيا وغيرها الكثير. وانضَم إليهم البنك الدولي والمفوضية الأوروبية والأمم المُتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وأنشأَت بعض كبرى الشركات في العالم — مثل جوجل وولمارت وسويس ري — وحداتٍ داخليةً خاصة بها لتقديم رؤًى سلوكية. كما نشأَت منظماتٌ وشبكاتٌ ومراكزُ وفعالياتٌ وكتبٌ ودورياتٌ أكاديمية أخرى لتطبيق النهج وتطويره ومناقشته. كذلك تبنَّي الأفراد بعض أفكار النهج لتحقيق أهدافهم بشكلٍ أفضل. وفي الفصل التالي سنَستكشِف كيف حدث كل هذا.

> الرؤى السلوكية هي نهجٌ يستخدِم أدلةً على الدوافع الواعية وغير الواعية للسلوك البشري لمُعالجة القضايا العملية.

الفصل الثاني

التاريخ والفكر وراء نهج الرؤى السلوكية

كثيرٌ من المفاهيم التي نُناقِشها لها أصلٌ مُمتد وطويل، حتى لو بدَت جديدة. فقبل أربعةٍ وعشرين قرنًا، قدَّمَت حواراتُ أفلاطون عدة أمثلة لكيفية اعتماد تصوُّراتنا على السياق، وهو ما سنُعبِّر عنه الآن بلغة «التأطير». ويقدِّم عمل فرانسيس بيكون عام ١٦٢٠، بعنوان «الأورجانون الجديد»، وصفًا رائعًا لـ «الانحياز التأكيدي» فيما يلي: «بمجرد أن يتبنَّى العقل البشري رأيًا ما ... يجذب كل شيءٍ آخر لتأكيده ودعمه». وفي رواية «مانسفيلد بارك»، تُوثق جين أوستن «تأثير التعرُّض المحض» في ملاحظة أن الأخوات بيرترام يجدْنَ أنه مع كل زيارةٍ تزدادُ جاذبية هنري كروفورد الذي حكَمن عليه في البداية بأنه «شخصٌ عادي».[1]

نريد أن نشير إلى هذا التاريخ؛ لأن جلَّ ما نستطيع فعله هو تقديم وصفٍ موجَز جدًّا عنه. وسنستخلص ثلاثة خيوطٍ من الفكر الغربي ضروريةً لفهم الرؤى السلوكية. أولًا، سنشرح تطور «الاقتصاد السلوكي». بعد ذلك، سنوجِز المساهمات الأكثر صلةً من علم النفس. أما الخيط الأخير، فيأخذ بعين الاعتبار التغييرات في طريقة تفكير الحكومات في سلوك من تحكمُهم. ثم سنجمع هذه الخيوط معًا لبيان كيف تطوَّر مجال الرؤى السلوكية وانتشر خلال الخمسة عشر عامًا الماضية. وفي حين أن كثيرًا من الأفكار لها أصول قديمة، فالطريقة التي تُدْمَج وتُطَبَّق بها الآن جديدة.

تطوُّر الاقتصاد السلوكي

أَوْلى عصر التنوير في القرن الثامن عشر الأهمية للعقل البشري باعتباره قوة مؤثرة للمعرفة والتقدم. وكجزء من هذا التغيير العام، بدأ بعض المُفكرين يدرسون كيف يمكن للأفراد استخدام قدراتهم العقلية لتحقيق أهدافهم. وفي هذا السياق، طور الفيلسوف

جيريمي بنثام الفكرة الأساسية لمحاولة تعظيم «المنفعة»، والتي رأى بوجهٍ عامٍّ أنها منفعة أو رفاهية أو متعة شخصٍ ما. بحلول عام ١٨٣٦، كان جون ستيوارت ميل قد عبَّر عن «تعريفٍ مجحف للإنسان باعتباره كائنًا يفعل حتمًا كل ما يُمكِّنه من الحصول على أكبر قَدرٍ من الحاجات الأساسية والراحة والرفاهية، بأقل قَدرٍ ممكنٍ من العمل والاضطرار إلى حرمان نفسه من الرفاهيات.»[2] بالطبع، قد يتعارَض تحقيق أهداف المرء مع أهداف الآخرين أو أهداف المجتمع ككل.[3] وقد وصف معاصرو ميل الذين انتقدوا هذا التعريف الشخصَ الذي يُصوِّره بأنه «الإنسان الاقتصادي».[4]

مع تطور مجال الاقتصاد في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، بدأ العلماء في تجسيد فكرة الإنسان الاقتصادي في هيئةٍ نظريةٍ سلوكيةٍ مُتماسكة. كانت المبادئ الأساسية لـ «نظرية الاختيار العقلاني» هذه أنَّنا لدَينا تفضيلاتٌ متسقة ومستقرة، وأننا نأخذ بعين الاعتبار النطاق الكامل للمعلومات المُتعلقة بأي قرار، وأننا نستخدِم هذه المعلومات لتقدير الخيار الذي يُلبِّي تفضيلاتنا على أفضل وجه.[5] وطالما أقر الاقتصاديون بأن هذا النهج لم يُلِمَّ بالنطاق الكامل للفعل البشري، ولكنه كان تفسيرًا مبسطًا أفرز توقعاتٍ وتحليلاتٍ مُفيدة. ولكن مع تحوُّل تركيز الاقتصاديين إلى بناء نماذجَ رياضيةٍ معقَّدة تستند إلى العناصر الأساسية للنظرية، أُولِيَ اهتمامٌ أقلُّ بالعوامل الأشمل التي تؤثِّر على السلوك (مثل دور التعاطف، الذي أبرزه الاقتصاديون الأوائل، مثل آدم سميث).

لم يتبع هربرت سايمون هذا الطريق. كان سايمون عالمًا موسوعيًّا قدَّم إسهاماتٍ مُبتكرة في السلوك التنظيمي وعلوم الكمبيوتر وعلم النفس والاقتصاد. وتُعَد الطريقة التي يتَّخِذ بها البشر القرارات قاسمًا مشتركًا في كل أعماله. وعلى النقيض من نظرية الاختيار العقلاني، اقترح سايمون «العقلانية المحدودة».[6] تنصُّ نظرية العقلانية المحدودة على أنه بدلًا من إجراء بحثٍ واسع النطاق عن الخيار الذي يوفِّر أقصى قَدْرٍ من الفوائد، فالناس «يرضَون ويكتفون» بما يفي بالغرض؛ أي إنهم يستخدمون الاختصارات الذهنية والقواعد الأساسية (أو «الاستدلالات») من أجل البحث عن خيارٍ مُرضٍ — وليس عن خيارٍ أمثل — وانتقائه.

على سبيل المثال، لنتخيَّل شخصًا يجب أن يختار بين مَطعمَين لتناوُل الطعام. من منظور نظرية الاختيار العقلاني، ستكون الاستراتيجية المُثلى للاختيار هي جمع وتحليل جميع المعلومات المُتاحة حول أسعار الطعام وجودته وأجواء المطعم، والعوامل الأخرى ذات الصِّلة في كل مطعم. في المقابل، قد يستخدم الشخص الذي يلجأ لما يُرضي ويفي

بالغرَض الاستدلال القائل بأن «المطعم الأكثر ازدحامًا يكون أفضل على الأرجح»، بالإضافة إلى إلقاء نظرةٍ سريعة للتحقُّق من أن الأسعار مقبولة، على أساس أنه من المُحتمل أن يُسفِر ذلك عن قرارٍ جيد بما يكفي. إن الناس يلجئون لما يُرضي ويَفي بالغرض؛ لأن لديهم مواردَ معرفيةً محدودة وفي الوقت نفسه يتعين عليهم اتخاذ قراراتٍ سريعة في بيئاتٍ مُعقدة.

يوضح مثال اختيار المطعم وجهة نظر سايمون عن أن اللجوء لما يُرضي ويفي بالغرض هو استراتيجيةٌ مفيدة وناجحة عمومًا مقارنةً باستراتيجية الاختيار الأمثل. ولا شك أن هذه النظرية تتعارض مع المبادئ الأساسية لنظرية الاختيار العقلاني. ولكن على الرغم من فوز سايمون بجائزة نوبل في الاقتصاد، فلم يكن له تأثيرٌ يُذكر على مهنة الاقتصاد.[7] فقد كان يُنظر إلى العقلانية المحدودة باعتبارها شيئًا حقيقيًّا، وربما غير ملائم، ولكنه في النهاية ليس مهمًّا بما يكفي لتقديم تحدٍّ جوهري.

وجاء هذا التحدي بعد ذلك بفترةٍ وجيزة. ففي أوائل السبعينيات، بدأ عالما النفس دانيال كانمان وعاموس تفيرسكي في إجراء تجاربَ اختبرَت مدى توافُق قرارات الناس فعليًّا مع توقُّعات نظرية الاختيار العقلاني. كانت هذه التجارب مسليةً ومشهودةً وسهلة الفهم (انظر الوصف الموجَز عن «فحص القولون بالمنظار الطويل المدة» في الفصل التالي). كما أوضحا أيضًا أن الأحكام والقرارات الفعلية للناس انحرفَت عن أحكام وقرارات «الإنسان الاقتصادي»، نظرًا لتأثير الاستدلالات و«الانحيازات» في اختياراتهم.[8] ولعل الأهم هو زعمُهما بأن هذه الانحرافات كانت مُمنهجة؛ ومن ثَم يمكن التنبؤ بها ودمجها في نماذج الاقتصاديين.

نحن لا نناقش الأمثلة والرؤى الواردة بعمل كانمان وتفيرسكي بالتفصيل، نظرًا لوجود كثيرٍ من التفسيرات الجيدة فعلًا؛ لا سيما ما قدَّمه دانيال كانمان نفسه في كتابه الأكثر مبيعًا «التفكير السريع والبطيء».[9] تتعلق إحدى أبسط التجارب بكيفية استحضار المعلومات إلى الذهن. في هذه التجربة اختار كلٌّ من كانمان وتفيرسكي خمسة أحرفٍ ساكنة في اللغة الإنجليزية (K, L, N, R, V) يكثر ظهورها كلها في المَوضع الثالث من الكلمة وليس في بدايتها. ثم عرَضا كل حرفٍ من هذه الحروف الساكنة على الناس وسألاهم: هل الأرجح أن يظهر هذا الحرف في الموضع الأول أم الثالث في الكلمة؟

رأى المشاركون عمومًا أن هذه الحروف كانت من المُحتمل أن تظهر في الموضع الأول أكثر من الثالث. وفي المتوسط، رأوا أن الأحرف ظهرَت أكثر بمقدار الضعف في الموضع

الأول (على سبيل المثال، lion) عنها في الموضع الثالث (على سبيل المثال، milk).[10] هذا على الرغم من حقيقة أن احتمالية ورودها في الموضع الثالث كانت أكبر في الواقع. وتفسير هذه النتيجة بسيط؛ من الأسهل التفكير في الكلمات التي تبدأ بحرفٍ مُعين أكثر من التفكير في الكلمات التي تحتوي على حرفٍ مُعين في وسطها. وتُنقَّح هذه الملاحظة بعد ذلك عَبْر اختصارٍ ذهني مفاده؛ كلَّما كان التفكير في شيءٍ أسهل، كان هذا الشيء أشيع.

أطلق كانمان وتفيرسكي على هذا اسم «استدلال التوافر»، على أساس أن بعض الأفكار «متوافرة» لأذهاننا أكثر من غيرها. هذا ما يحدُث عندما يشعر الناس بالقلق بشأن السفر جوًّا؛ لأنهم يستطيعون بسهولة تذكُّر صور حوادث الطائرات المروِّعة، بينما المخاطر الموضوعية للطيران أقلُّ بكثيرٍ من خيارات السفر الأخرى. وبالطبع لا ينبغي على «الإنسان الاقتصادي» أن يترك مثل هذه الأشياء تؤثِّر على خياراته. فعليه تقييم جميع المعلومات ذات الصلة، بغضِّ النظر عن مدى سهولة توارُدها بالذهن.

يقدِّم كانمان وتفيرسكي كثيرًا من الأمثلة الأخرى تُبيِّن كيف أن نظرية الاختيار العقلاني لا تُجسِّد قراراتٍ حقيقية. عند تقييم المخاطر، يُفترَض من صُناع القرار أن يُوازنوا بين فُرَص تحقيق المكاسب وفرص الخسائر لمعرفة ما إذا كان من المُحتمل أن تكون النتيجة النهائية إيجابية (فيما يُعرَف باسم «نظرية المنفعة المتوقَّعة»). في الواقع، تكون الخسائر المُحتملة أكبر بكثيرٍ في مثل هذا القرار مقارنةً بالمكاسب المُحتملة؛ إذ يدَّعي تفيرسكي وكانمان أنه كي يوافقَ شخصٌ ما على المقامرة، يجب أن يكون المَبلغ الذي يمكن أن يربحه نحو ضعف المبلغ الذي يمكن أن يخسره.

في الظروف المناسبة، نتأثر حتى بما إذا كان وصفُ اختيارٍ ما يُشدِّد على المكاسب أم الخسائر. على سبيل المثال، شارك تفيرسكي في وضع دراسةٍ أظهرَت أن ٨٤ في المائة من الأطباء كانوا يختارون الجراحة بدلًا من العلاج الإشعاعي إذا قيل لهم إن «فرصة النجاة والبقاء على قيد الحياة شهرًا واحدًا [لهذه الجراحة] ٩٠ في المائة»، ولكن ٥٠ في المائة فقط كانوا يختارونها إذا قيل لهم «إن هناك نسبةَ وفَياتٍ تبلغ ١٠ في المائة في الشهر الأول». تُقدِّم العبارتان المعلومات نفسها، ولكن إحداهما تؤطر الاختيار من حيث المكاسب، والأخرى من حيث الخسائر.[11]

على الرغم من أن هذا البحث يحمِل تشابُهات مع عمل هربرت سايمون (مثل أهمية الاختصارات الذهنية)، فقد قُدِّمَ بصورةٍ مختلفة نوعًا ما. فقد صاغ كانمان وتفيرسكي النتائج في إطار الأخطاء أو الاختلاف عن «الإنسان الاقتصادي»، ونشَرا عملَهما في دورياتٍ

اقتصادية، وقدَّما تقديراتٍ كمية لتأثير النتائج التي توصَّلا إليها. ومع ذلك، فليس واضحًا إلى أيِّ مدًى كان من المُمكن أن يكون لعملهما تأثيرٌ حقيقي على الاقتصاد بدون وجود بعض المُدافعين المؤثِّرين من داخل المجال نفسه. ولحُسن الحظ، كان لديهما هؤلاء المُدافعون.

كان ريتشارد ثالر قد اطلع مصادفةً على النتائج التي توصَّلا إليها في عام ١٩٧٦، ورأى على الفور صلتها بمجموعةٍ من ملاحظاته الخاصة التي كانت مُحيرةً من وجهة نظر نظرية الاختيار العقلاني. شرع ثالر في كثيرٍ من الأنشطة والأعمال المُشتركة مع كلٍّ من كانمان وتفيرسكي، فضلًا عن وضع مفاهيمه الخاصة التي بدأَت في تقديم تفسيراتٍ بديلة للسلوك الاقتصادي. وبدأَت سلاسل مقالاته البارزة حول «السلوكيات المنحرفة» عن نموذج الاختيار العقلاني في حشد كتلةٍ ناقدة من الباحثين، الذين شرعوا في الاتحاد معًا، وجذْب دعْم المؤسسات المؤثِّرة، وخلْق جيلٍ جديد من الباحثين، الذين وضعوا، بدورهم، تفسيراتٍ أكثر تطورًا لما بدأ يُطلَق عليه اسم «الاقتصاد السلوكي».

تعكس هذه التسمية التركيز على الطريقة التي يتصرف بها الناس فعلًا من خلال الأدلة التجريبية، بدلًا من التركيز على توقعات نظريات الاختيار العقلاني للسلوك الواجب. ويوضح أحد الأمثلة الأخيرة السريعة جوهر هذا المجال، ألا وهو: مفهوم ثالر عن «الحسابات الذهنية»، الذي يتعلَّق بكيفية تصنيف الناس للأموال وتتبُّعها. من أحد مبادئ «الإنسان الاقتصادي» أنه يتعامل مع المال بوصفه شيئًا «قابلًا للاستبدال»؛ أي يمكن نقلُه بسهولة لدفع ثمن أي سِلَع أو خدمات؛ فالأموال ليست مرتبطةً بأي غرضٍ مُعين. المال مجرَّد مال. في الواقع، يخصِّص الناس قدرًا من المال (أوعية مالية) لاستخداماتٍ معينة (على سبيل المثال، «نقود الإيجار») ولا يُحبُّون نقل الأموال بين هذه الأوعية.

> الاقتصاد السلوكي لدَيه تركيز على الطريقة التي يتصرَّف بها الناس بالفعل من خلال الأدلة التجريبية، بدلًا من التركيز على توقعات نظرية الاختيار العقلاني للسلوك الواجب.

أحد الأمثلة الجيدة على ذلك يتعلق بالطريقة التي يدفع بها الناس مقابل وقود السيارات في الولايات المتحدة. في الولايات المتحدة، يُباع البنزين بثلاثة أنواع من الأسعار والجودة المتصاعدة. وفي عام ٢٠٠٨، انخفض سعر البنزين بنحو ٥٠ في المائة. وكان هذا يعني أن الناس كان لديهم دخلٌ أكبر قابل للإنفاق، وتماشيًا مع نظرية الاختيار

العقلاني، يمكنهم إنفاقُ هذه الأموال كيفما أرادوا على الشوكولاتة والسجائر وطعام الحيوانات الأليفة، وما إلى ذلك. ولكن بدلًا من ذلك، وجد الاقتصاديون الذين درسوا بيانات المعاملات الحقيقية أن الناس كانوا يتحوَّلون فعليًّا نحو الحصول على النوع الأغلى من البنزين.[12] فنظرًا لأن لدَيهم ميزانيةً ذهنية — لنقْل ٥٠ دولارًا للبنزين — وكانت لديهم مساحةٌ للتصرُّف في حدود تلك الميزانية، فقد ملئوها. الأهم من ذلك، أن مشترياتِ سلع أخرى مثل الحليب وعصير البرتقال في المتاجر نفسها لم تتأثر؛ إذ لم يشترِ الناس أنواعًا أغلى من هذه المنتجات بدخلهم الإضافي، بل اشترَوا البنزين فحسب. بالطبع، يمكن أن يكون هذا البنزين المُمتاز هو بالضبط ما يريد الناس حقًّا إنفاق أموالهم الإضافية عليه. ولكن بصفةٍ عامة، فإن امتلاك مزيدٍ من الدخل لا يؤدي إلا إلى تحولٍ ضئيل للغاية نحو شراء المنتجات الفاخرة.

ليس المقصود بذلك أن الحسابات الذهنية غير حكيمة أو غير مفيدة في حدِّ ذاتها؛ فقد تكون كذلك، ولكنها يمكن أن تكون العكس أيضًا. قد ترغب الحكومات في مساعدة الناس على إنشاء حساباتٍ ذهنية تساعدهم على تحقيق أهدافهم (مثل الادخار للجامعة) أو توفير شبكات أمان في حالة الأزمات. بدلًا من ذلك، فالفكرة الأساسية هي أن أهمية الحسابات الذهنية تحتاج إلى الاعتراف بها؛ فإذا تم تجاهُلُها أو رفضُها باعتبارها غير ذات أهمية، فمن المُحتمَل أن تضلَّ السياسات والخطط.

كان علم الاقتصاد السلوكي مَعنِيًّا، بصورةٍ خاصة، بهذه الأنواع من القرارات على المستوى الفردي، ولكنه لا يُعنى بذلك بصورةٍ حصرية. فقد قدَّم، على سبيل المثال، أفكارًا جديدة حول مصطلح «الأرواح الحيوانية» الذي وضَعَه جون مينارد كينز (١٩٣٦) وكيف ولماذا دفع الأسواق إلى إظهار سلوكياتٍ غير متوقَّعة وعشوائية، مثل الفقاعات ونوبات الذُّعر والانهيارات.[13] وتطوَّر المجال بطرقٍ أخرى أيضًا. وكان أحد اتجاهات هذا التطوُّر الانتقال إلى توسيع نطاق التجريب في بيئات العالَم الواقعي، وكان أحد أهداف ذلك معرفة ما إذا كانت الانحيازات ستختفي إذا انخرط الأشخاص في اللعبة بالاستثمار فيها، وكانت الإجابة بالنفي.[14] كان ثمَّة اتجاه آخر هو الاتجاه نحو تطبيق هذه الأفكار على مشاكل السياسات، سواء كانوا يزيدون معدَّلات التبرُّع بالأعضاء،[15] أو يُساعدون الناس على الادخار من أجل تقاعُدهم.[16] ولكن عند هذه النقطة نحتاج إلى التوقُّف والعودة إلى هذا الاتجاه بمجرد استكشافنا لتاريخٍ مُختلفٍ يميل نحو نقطةٍ مماثلة.

الطريق نحو نظريات المعالجة المزدوجة

حتى الآن، استعرضنا كيف أرسى التنوير قوة التفكير البشري الواعي. غير أن مُفكرين آخرين كانوا مُهتمين بجوانب السلوك البشري التي بدت وكأنها تُفلِتُ من الوعي. ففي عام ١٨٩٠، كان ويليام جيمس، أحد «الآباء المؤسسين» لعلم النفس، يُشدِّد على مقدار القوة التي تُمارسها العمليات الاعتيادية والتلقائية على سلوكنا واستنتج أن هذه القُدرة على القيام بأشياءَ معقَّدة دون تفكير كانت مفيدة بصورةٍ جوهرية:

> كلما زادت تفاصيل حياتنا اليومية التي يمكن أن نُودِعَها في رعاية العمليات التلقائية السهلة، ستتحرَّر المزيد من قدراتنا الذهنية العُليا للقيام بعملها الصحيح واللائق. فما من إنسانٍ أكثر بؤسًا من ذلك الذي ليس لدَيه شيءٌ اعتيادي سوى التردُّد، والذي يرى في كل سيجارة يُشعلها، وكل كوبٍ يشربه، ووقت الاستيقاظ والنوم كل يوم، وبداية كل عملٍ ولو صغير، موضوعات للتفكير المُتروِّي الواعي المباشر. فمِثل هذا الشخص يذهب نصفُ وقتِه بالكامل إلى اتخاذ قرارات، أو الندم، بشأن أمورٍ يُفترَض أن تكون متأصِّلةً فيه بحيث لا يكون لها وجودٌ فِعلي في وعيِه على الإطلاق.[17]

خلال تلك الفترة تقريبًا، كان فيلهلم فونت (الذي بنَى أول مُختبر علم نفس في عام ١٨٧٩) يقترح التمييز بين الفعل الطوعي واللاطوعي؛ حيث الأول «بطيء ومُجهد وواعٍ»، بينما الثاني «يتطلَّب القليل من الجهد ويعمل خارج نطاق السيطرة الواعية».[18] ستُدرك أن ما كان يقترِحه جيمس وفونت مُشابهٌ تمامًا لمبادئ الرؤى السلوكية الواردة في الفصل الأول. ولكن مرَّت مائة عامٍ أخرى قبل أن يبدأ علماء النفس في الاتفاق على الأدوار النسبية للدوافع التلقائية والانعكاسية للسلوك وكيفية تفاعُلها. تتخطَّى قفزة المائة عام هذه كثيرًا من الأحداث (بما في ذلك صعود نجم «منهج السلوكية» وأفوله في منتصف القرن العشرين) وتهبط بنا في الفترة التي بدأ فيها كانمان وتفيرسكي في إجراء تجاربهما في السبعينيات.

في هذه المرحلة، استند كثيرٌ من نظريات السلوك إلى مبدأ أن مواقف الناس ودوافعهم ونواياهم تُحدِّد أفعالهم بقوة. ولعلَّ ما يدعم وجهة نظرنا تلك حقيقة أن واحدةً من أكثر هذه النظريات شعبيةً كانت تُعرف باسم «نظرية الفعل العقلاني». ولكن من هذه النقطة فصاعدًا، بدأ علماء النفس وعلماء الأعصاب إخراجَ كمياتٍ مُتزايدة من الأدلة التجريبية على

أهمية الدوافع اللاواعية للسلوك.[19] وكانت تجارب كانمان وتفيرسكي على الاختصارات الذهنية جزءًا من هذا الاتجاه، ولكنها بعيدةٌ كلَّ البُعد عن القصة بأكملها. كان من الأمثلة البارزة الأخرى عمَل عالم النفس الاجتماعي روبرت سيالديني. فقد أوضح كتابه الشهير «التأثير» (١٩٨٤) كيف يُمكن تفسير أمثلة الإقناع اليومي (الذي يُمارسه مندوبو المبيعات أو الشركات مثلًا) من خلال استجابة الناس دون تفكيرٍ لأنواعٍ معيَّنة من المواقف أو الطلبات. وأدَّت هذه الأدلة المتراكمة إلى توافُقِ كثيرٍ من علماء النفس على نظريات المعالجة المزدوجة لتفسير السلوك.[20]

يتلخَّص جوهر منظور المعالجة المزدوَجة في أن البشر لديهم طريقتان أساسيتان في التفكير تؤثِّران على سلوكنا.[21] إحداهما محكومة، وبطيئة، ومُتأنية، وتأمُّلية، وواعية بذاتها. فهي تتطلَّب منا جهدًا مركزًا؛ ومن ثَم قد تكون لدَينا قدرةٌ أو نزعةٌ محدودة لاتخاذ القرارات بهذه الطريقة. وهذه هي العملية التي تحدُث عندما نُخطِّط لرحلةٍ غير مألوفة أو نتعلَّم لغةً أجنبية. وفي الاقتباس السابق، أطلق عليها ويليام جيمس «التفكير الواعي المباشر»، بينما نُسمِّيها نحن «النظام التأمُّلي».

> لدى البشر طريقتان أساسيَّتان في التفكير تؤثِّران على سلوكنا. إحداهما محكومة، وبطيئة، ومتأنية، وتأمُّلية، وواعية بذاتها. أما الأخرى، فلا تخضع لسيطرتنا وسريعة وبديهية وغير واعية.

العملية الأخرى لا تخضع لسيطرتنا وسريعة وبديهية وغير واعية. ونظرًا لأنها تحدُث خارج إطار وعينا، فإنها تتطلَّب أيضًا القليل من الجهد منَّا؛ ومِن ثَم يُمكننا اتخاذ كثيرٍ من القرارات بهذه الطريقة دون تعب. هذه هي العملية التي تنشط ونحن نستقل المواصلات يوميًّا، أو نتحدَّث لُغتنا الأم، أو نؤدي نشاطًا مُعتادًا. بل تتضمن هذه العملية ردود الفعل الغريزية التي قد لا نربطها بصورةٍ وثيقة بمصطلح «التفكير» في حدِّ ذاته، مثل تقدير سرعة مَركبةٍ قادمة، أو الإجفال عند تعرُّض طائرة لمطبٍّ هوائي. وقد أطلق ويليام فونت على هذه العملية اسم «الفعل الطوعي»؛ بينما نُطلِق عليها الآن «النظام التلقائي».

يتفاعل كِلا هذَين النظامَين لإنتاج سلوكنا، ولكنَّ ثمَّة اتجاهًا عامًّا يتمثل في الاعتراف المتزايد بقوة النظام التلقائي. غير أن علم النفس نظر إلى هذا الاتجاه من منظورٍ مختلف تمامًا عن علم الاقتصاد. فبينما نظر علم الاقتصاد إلى النظام التلقائي من منظور الانحراف عن عملية اتخاذ القرار «العقلانية»، يرى كثيرٌ من علماء النفس أن لغة «التحيُّز» مَعيبة؛

لأنهم لا يَمتلكون نموذجًا معياريًّا متفقًا عليه للانحراف عنه من الأساس. ويؤكِّد كثيرٌ منهم على أن النظام التلقائي غالبًا ما يُسفِر عن نتائجَ أفضل. وقد كانت هذه الاختلافات مصدر جدلٍ كبير في الواقع.

زعم بعض الباحثين، على رأسهم عالم النفس جيرد جيجرينزر، أن منظور الاقتصاد السلوكي معيب بسبب تركيزه الواضح على تحديد الانحيازات وتصحيحها. وهذا التركيز، من وجهة نظرهم، يُقوِّض قدرة الأشخاص على اتخاذ قرارات جيدة. ويركزون بدلًا من ذلك على قوة الاستدلال ويقولون إن العامل الرئيس هو ما إذا كانت مثل هذه الأساليب الاستدلالية تتوافق بصورةٍ جيدة مع بيئة صنع القرار؛ بعبارة أخرى، ما إذا كانت هناك «عقلانية بيئية».[22] لذا، فإن أفضل مسار عملٍ لأولئك الذين يَسعَون إلى تحسين عملية صنع القرار هو توعية الناس بكيفية استخدام الاستدلال عل نحوٍ فعَّال. الفكرة هي أن الحكومات يمكن أن تُساعد في «تعزيز» قدرة الناس على استخدام النظام التلقائي، بدلًا من مجرد التحايل عليه.[23] على العكس من ذلك، لا يرى دانيال كانمان شيئًا مُبشرًا في هذا النوع من النهج، وهو ما يعزوه تحديدًا إلى أننا لا ندرك متى يُوجِّهنا نظامنا التلقائي.

تكمن قوة نهج الرؤى السلوكية في قُدرته على دمج كِلا المنظورين. في بعض الأحيان يكون الخيار الأفضل هو تصميم سياسة تستغلُّ النظام التلقائي لتوجيه الناس نحو خياراتٍ مُعينة؛ وفي أحيانٍ أخرى، ستكون مساعدة الناس على تطوير قواعد أساسية فعَّالة، مثل أمثلة التثقيف الغذائي المذكورة في الفصل الأول، أكثر فاعلية. من منظور الرؤى السلوكية، لا بد أن تُحدِّد قوةُ الأدلة أيَّ نهج يُتَّبَع، أو كيف ينبغي الجمع بين الخيارات بما أنها ليست مُتعارضة. وهذه الطبيعة البرجماتية والقائمة على الأدلة لنهج الرؤى السلوكية هي أحد الأسباب التي جعلته يُثبت جاذبيتَه للحكومات، كما يوضح آخِر مسار في تاريخنا.

تحول في طريقة تفكير الحكومات في السلوك

لطالما سعت الحكومات إلى فهم سلوك من تحكمهم والتأثير فيه، حتى وإن كان دور الدولة مثار جدلٍ حاد. ففي القرن السابع عشر، على سبيل المثال، حاول توماس هوبز، في كتابه البارز «الليفياثان»، تطبيق المبادئ العلمية لتحليل كيفية تفاعُل الناس في المجتمع، وبناء حكومةٍ فعَّالة بناءً على الاستنتاجات. مع مرور الوقت، بدأَت الحكومات في المطالبة بمزيدٍ من الطرق المُتطورة لفهم ومعالجة المشاكل المجتمعية. واستجابةً لذلك، شهد القرن

العشرون ظهور اقتصاديين باعتبارهم «خبراء تقنيين مشورتهم ضرورة لصنع القرار»، والاقتصاد باعتباره النمَط السائد في تحليل السياسات.[24]

كان أحد أسباب هذا التغيير أن نظرية الاختيار العقلاني قدَّمَت عمليةً واضحة لفهم السبب وراء تصرُّف الناس على النحو الذي اتبعوه، والتنبؤ بسلوكهم المُحتمَل؛ استجابةً لإجراءات الحكومة. بعبارةٍ أخرى، تساعد الحكومات في فهم مشكلةٍ ما. لننظر إلى الجريمة على سبيل المثال. إذا كان لدى الحكومات مواردُ محدودة فقط، فما أفضل طريقةٍ لاستغلال هذه الموارد لضمان أن تكون مستويات الجريمة مقبولة لدى الناخبين؟ في عام ١٩٦٨، قال الاقتصادي جاري بيكر إن الإجابة على هذا السؤال هي «الاستغناء عن النظريات الخاصة ... بمواطن القصور النفسي [للمجرمين]»، والاتجاه، بدلًا من ذلك، نحو «توسيع نطاق التحليل المُعتاد للخيار للاقتصاديين ببساطة».[25] بعبارةٍ أخرى، تطبيق مبادئ نظرية الاختيار العقلاني: يرتكب الأشخاص الجرائم إذا كانت الفوائد، كما يَرونها، تتجاوز التكاليف. ويمكن تلخيص هذه التكاليف بأنها حاصلُ ضربِ فرصة إلقاء القبض عليه في العقوبة المفروضة على من يُقبَضُ عليه.

لذلك ينبغي أن تجد أفضل السياسات الحكومية أرخصَ الطرق لزيادة التكاليف على المُجرمين المُحتمَلين. ويمكن أن توفِّر هذه الرؤيةُ الأساسية لصُناع السياسات مسارًا للبدء في وضع السياسات. على سبيل المثال، قد يكون تحسين إنارة الشوارع إحدى الطرق لزيادة فرصة القبض على المجرمين، بحيث تُصبح الجرائم أكثر وضوحًا وظهورًا. وقد اختبرَت تجربةٌ حديثةٌ واقعية هذا النهج عن طريق التخصيص العشوائي لمشروعات الإسكان العام في مدينة نيويورك لمجموعتَين؛ إحداهما حصلَت على إنارة للشوارع، والأخرى لم تحصل عليها. ويبدو أن زيادة الرؤية قد أثَّرَت بالفعل على السلوك. فقد وجد الباحثون أن مصابيح الإنارة في الشوارع أدَّت إلى انخفاضٍ بنسبة ٣٦ في المائة على الأقل في «مؤشر الجرائم» الليلية التي تُرتكَب في الأماكن المفتوحة، والتي تشمل جرائم مثل القتل والسرقة والاعتداء.[26] يمكن لواضعي السياسات بعد ذلك إجراء «تحليل التكلفة والعائد» لتحديد ما إذا كان هذا النوع من النتائج يُبرِّر تكلفة توفير إنارة الشوارع.

وأخيرًا، وعلى مستوًى أعلى، يمكن لمنظورٍ اقتصادي أن يوفِّر إطارًا عامًّا لتحديد ما إذا كان يجب على الحكومة التصرُّف واتخاذ إجراءٍ أصلًا ومتى. يُشير نموذج الفاعل العقلاني إلى أن التدخُّل الحكومي قد يكون ضروريًّا إذا كانت هناك «إخفاقات في السوق»، والتي يُمكن أن تشمل الاحتكارات (حيث يتركز قَدرٌ كبير جدًّا من القوة في يد لاعبٍ واحدٍ في

السوق)، والتفاوتات في المعلومات (حيث يكون طرفٌ واحد في المعاملة التجارية يعرف أكثر من الآخر)، أو العوامل الخارجية السلبية (حيث يفرض نشاطٌ ما تكاليف على أشخاصٍ خارج المعاملة، أو على المجتمع ككل، وأفضل مثال في هذا الشأن التلوث). وحال حدوث إخفاقات السوق هذه، فالنموذج الاقتصادي يقدِّم أيضًا مقترحاتٍ لكيفية استجابة الحكومات لها، مثل توفير المعلومات للحدِّ من التفاوتات، وفرض الضرائب لإعادة توزيع الثروة أو عدم تشجيع الإجراءات ذات التأثيرات الخارجية السلبية، وتنظيم الأنشطة إذا وُجِدَ أن تكاليفها الاجتماعية ضخمةٌ جدًّا.

وجَدَ علم النفس صعوبةً في التنافُس مع هذا العرض. فلم يستطع تقديم الإطار الواسع النطاق نفسه والمقبول عمومًا الذي أسفر عن نتائجَ واضحةٍ لواضعي السياسات. لم يكن لدى الرئيس الأمريكي «مجلس مُستشارين نفسيين» ليجلس جنبًا إلى جنب مع «مجلس المُستشارين الاقتصاديين» الذي أُسِّسَ في عام ١٩٤٦، واتبع واضعو السياسات لمُعظم الوقت نصيحةَ بيكر بـ «الاستغناء» عن نظريات علماء النفس.

من الواضح طبعًا أنه ليس صحيحًا أن علماء النفس ليس لهم أيُّ مساهمات في صُنع السياسات، لا سيما في مجالاتٍ مثل النقل والصحة والبيئة. على سبيل المثال، من الستينيات فصاعدًا، وجد كثيرٌ من البلدان أن نموذج الاختيار العقلاني التقليدي لم يكن مُفيدًا في زيادة استخدام حزام الأمان عند القيادة، واعتمدَت بدلًا من ذلك على مفاهيمَ مُستقاةٍ من العلوم السلوكية، مثل الثقة المفرطة وأهمية الإعدادات التلقائية، من أجل الحصول على نتائج.[27] وحاول «التسويق الاجتماعي» تحسين النتائج الاجتماعية باستخدام العلوم الاجتماعية لتحديد محرِّكات السلوك التي لم تُستوعَب جيدًا في النماذج الاقتصادية. وبينما شهد التسويق الاجتماعي شعبيةً منذ ثمانينيات القرن الماضي فصاعدًا، فقد اضطلع بدَورٍ ثانوي في التسويق لأي سياسةٍ قرَّرها بالفعل صُناع سياساتٍ يستمعون إلى الاقتصاديين.

غير أن هذا الوضع بدأ يتغيَّر خلال الخمسة عشر عامًا الماضية أو نحو ذلك. فقد بدأ واضعو السياسات والحكومات في الاهتمام بعلم النفس والعلوم السلوكية.[28] وهناك سببان رئيسيان لهذا التحول؛ الأول يتعلق بارتفاع الطلب، والثاني يتعلق بتحسُّن العرض.

فيما يتعلق بالطلَب، كان هناك قلقٌ متزايد من أن نهج الاختيار العقلاني قد يكون له أوجهُ قصور. وفي بعض الحالات، كان صُناع السياسات يُدركون أن سلوك الناس لم يكن مُتماشيًا مع توقعات النماذج الاقتصادية. ولنأخُذ الامتثال الضريبي مثالًا. يعتمد النموذج الاقتصادي الأساسي لفهم الامتثال الضريبي بصورةٍ مباشرة على تحليل جاري

بيكر للجريمة، الذي ذكرناه فيما سبق. إن العوامل الوحيدة التي تؤثِّر على السلوك الضريبي لشخصٍ ما في هذا النموذج هي احتمالية التدقيق، وحجم الغرامة أو شدة العقوبة، ومعدَّلات الضرائب، والدخل. كانت المشكلة أن صانعي السياسة كانوا يحصُلون على بياناتٍ لا يبدو أنها تتماشى مع توقعات النموذج؛ وبدا أن ثمَّة عواملَ أخرى تؤثِّر على الامتثال أيضًا. وبحلول عام ٢٠٠٧، تسنَّى لأحد المُعلِّقين التصريح بأن «البحث التجريبي يُظهِر باستمرار أن النموذج العقلاني لا يعمل كما كان الاقتصاديون الكلاسيكيون الجدُد يقصدون».[29] واستجابة لذلك، ركَّزَت السلطات الضريبية أكثر على معاملة دافعي الضرائب باعتبارهم عملاء يحتاجون إلى معلوماتٍ واضحة، واحترام، وخدمة على قَدْر من الكفاءة.

ربما أولَى صناع السياسات اهتمامًا خاصًّا لهذا النوع من البيانات الناشئة؛ لأن القرن الحادي والعشرين شهد أيضًا اهتمامًا مُتجددًا بوضع السياسات على أسسٍ قائمة على الأدلة. يدَّعي مثل هذا النهج أنه أقلُّ اهتمامًا بالأيديولوجية أو النظرية أو التخصُّصات الأكاديمية؛ لأنه ركَّز بدلًا من ذلك على اكتشاف «ما يُجدي».[30] لذا، إذا لم تعُد النماذج الاقتصادية تُوفِّر توقعاتٍ موثوقة لما سيُجدي، لربما كان صُناع السياسات أكثر استعدادًا للشروع في البحث عن بدائلَ أفضل. شكَّلَت الأزمة المالية التي حدثَت في عام ٢٠٠٨ دافعًا إضافيًّا. فقد أظهَرَت أن النهج الاقتصادي الحالي الذي يتَّجِه نحو التنظيم قد فشل بوضوح، وأن سلوك المؤسسات كان أكثر تماشيًا مع نهج «الأرواح الحيوانية» المُحَدَّث الذي كان الاقتصاديون السلوكيون يُطوِّرونه. علاوةً على ذلك، أدَّت الأزمة المالية في كثيرٍ من البلدان إلى زيادة الضغط على الماليات العامة، ما دفع صُناع السياسات إلى البحث عن نُهُجٍ جديدة، وكان السيناريو المثالي لها أن تكون غير مُكلفة.

عندما تحوَّلَت أنظارهم إلى خياراتٍ أخرى، بدا علم الاقتصاد السلوكي خيارًا مُحتملًا جذابًا. فكما أشرْنا بالفعل، احتفظ علم الاقتصاد السلوكي بإطار الاختيار العقلاني المألوف، ولكنه دمج فيه النتائج النفسية الجديدة أيضًا (مثل الانحرافات عن هذا الإطار). واعتبر صُناع السياسات أن هذا يقدم تفسيراتٍ موثوقة لبعض المشكلات التي واجهوها، بالإضافة إلى تقديم أدواتٍ جديدة لصياغة توقعاتٍ أفضل في المستقبل. في هذه المرحلة، قد يبدو علم الاقتصاد السلوكي وكأنه تحديثٌ تقني لا يشكِّل خطورةً نسبيًّا. بالإضافة إلى ذلك، وكما سنرى بعد قليل، كان لهذا النهج أيضًا بعض المُدافعين الموهوبين الذين نجحوا في التركيز على ما هو جديدٌ ومثيرٌ للاهتمام بشأنه.

لذا، ففي نحو منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلتقي خيوط التاريخ الثلاثة معًا؛ صعود علم الاقتصاد السلوكي، والإجماع على نظريات المعالجة المزدوَجة في علم النفس، وزيادة اهتمام الحكومات بالتفسيرات الجديدة للسلوك البشري. وقد هيَّأت هذه العوامل الظروف المناسبة لميلاد نهج الرؤى السلوكية.

«الدَّفْعَة»

في هذه المرحلة الواعدة، تعاوَن ريتشارد ثالر مع الباحث القانوني البارز كاس صنستين لوضع اقتراحٍ عملي لكيفية تطبيق الحكومات للأدلة التي ناقشناها حتى الآن. وكانت النتيجة كتاب «الدَّفْعَة»، الذي نُشر في عام ٢٠٠٨. كانت الحُجة الأساسية التي صاغها ثالر وصنستين راقيةً ورائعة. غالبًا ما يستخدم الناس نظامهم التلقائي، مما يعني أن سلوكهم ينحرف عن نظرية الاختيار العقلاني. وعلى حدِّ تعبير المُؤلفَين، نحن «بشر ولسنا اقتصاديين». غير أن هذه الانحرافات يمكن توقُّعها؛ ومن ثَم يمكن لصُناع السياسات، بل وينبغي عليهم، التخطيط لها.

والخطوة الأولى هي أن نفهم كيف يمكن للسمات التي تبدو غير مهمة لطريقة عرض الخيارات («هندسة الخيارات») أن يكون لها تأثيرٌ كبير على قراراتنا؛ لأن هذه السمات يمكن أن تُحفِّز اختصاراتنا الذهنية استجابةً لذلك. بعد ذلك، يجب على صُناع السياسات تصميم «هندسة الخيارات» هذه بحيث يصبح هناك احتمال أن يستجيب النظام التلقائي من خلال تفضيل الخيارات التي تجعل الشخص في وضعٍ أفضل، بناءً على تقدير هذا الشخص. ومن الأهمية بمكان ألا يكون الأشخاص مُجبَرين على اتخاذ هذا الخيار، بل لا بد أن يكون لديهم الحُرية في اختيار خيارٍ مختلف، إذا أرادوا ذلك. بعبارةٍ أخرى، «يُدفَعون» بلُطف نحو خيارٍ واحد أو مجموعة من الخيارات، بدلًا من إجبارهم على قبولها. إن ثالر وصنستين واضحان تمامًا في أن الدَّفعة يجب (أ) ألا تحظُر أي خيارات؛ (ب) ألا تُغيِّر الحوافز الاقتصادية للفرد بصورةٍ ملحوظة (عن طريق فرض ضرائبَ أو غراماتٍ ضخمة)؛ و(ج) أن يكون من السهل تجنُّبها (أي لا ينبغي أن تفرض أنواعًا أخرى من التكاليف على من يختارها). وعلى حد تعبيرهما: «إن وضع الفاكهة على مستوى العين يُعتبَر دَفْعة. أما حَظْر الوجبات السريعة فليس كذلك».

يقدم الاقتباس السابق الخاص باختيار الطعام فكرة عن الطريقة التي أُلِّفَ بها الكتاب؛ فهو ساخر، وقوي، وتحاوري، وغالبًا ما يكون جريئًا إلى حدِّ التبجح. يقدم الجزء

الأول سلسلةً من الأوهام المثيرة للاهتمام ونقاط الضعف الإدراكية ثم يشرح سبب حدوثها. وتعرض الأجزاء التالية أمثلةً تُوضح كيف يمكن لهذه الدروس أن تُغير طريقة تفكيرنا فيما يخصُّ مجموعة من المشكلات المتعلقة «بالصحة والثروة والسعادة». هل الناس لا يدخرون ما يكفي للتقاعد؟ قم بتغيير الإعداد التلقائي بحيث يُسجَّل الأشخاص تلقائيًّا في خطَط أصحاب العمل للمعاشات، بدلًا من الاضطرار إلى التقديم عليها، واجعلهم يلتزمون بزيادة معدلات مُساهمتهم عندما يحصلون على زيادة في الراتب في المُستقبل. هل معدَّلات استهلاك الطاقة المنزلية آخِذة في الازدياد؟ قدِّم ملاحظاتٍ سريعةً للمُستهلكين عن مقدار الطاقة التي يستهلكونها، وساعِدهم على مقارنة استهلاكهم باستهلاك الآخرين.

لم يكن ثالر وصنستين جيدَين في عرض أفكارهما فحسب، بل اتخذا خياراتٍ ذكيةً عند تطويرهما لمفهوم الدَّفْع نفسه. ولعل أكثرها وضوحًا هو أنهما صمَّما مفهوم الدفع بعناية كي يرُوق لكلٍّ من اليسار واليمين من الطيف السياسي. بل إن ثالر وصنستين قد توصَّلا إلى عبارةٍ جديدة تعكس هذا التوازن، ألا وهي «النزعة الأبوية التحرُّرية».[31] إن دفع الناس نحو اتجاهٍ بعينِه يتخذ طابعًا أبويًّا؛ لأنه يحدِّد الخيار «الأفضل» (وإن كان لتحقيق الأهداف التي يُحدِّدها الأفراد بأنفسهم) ويُحاوِل توجيه الناس نحو هذا الخيار. ولكنها أبويةٌ تحرُّرية لأنها لا تحذف الخيارات وتتصرَّف بلُطف: إذا كانت لدى الناس رغبةٌ قوية في الاختيار على نحوٍ مختلف، فيمكنهم فعل ذلك. وهذا يعني في نظر المؤلِّفَين أنَّ الدفع يُمثِّل «طريقًا ثالثًا حقيقيًّا» بين اليسار واليمين.

أثبتَت جوانبُ أخرى من مفهوم الدفع أنها مُقنعة أيضًا. إحدى الحُجَج التي دفع بها ثالر وصنستين بقوة هي أنه لا يُوجَد تصميمٌ مُحايد. فيتعيَّن على صُناع السياسات دائمًا اتخاذ قرارٍ بشأن الخيارات التي يجِب تقديمُها أولًا، أو بتحديد ما سيحدُث إذا لم يتَّخذ شخصٌ ما خيارًا على الإطلاق. يمكن القول، بعبارةٍ أخرى، إنهم «مُصمِّمو خيارات» فعلًا. في أي كافتيريا، سيكون هناك دائمًا بعض العناصر في قائمة الطعام أكثر بروزًا من غيرها، ومن ثم يُرجَّح أن يقع عليها الاختيار. لماذا إذن ندع تموضع الخيارات لتُحدِّده الصدفة أو العادة فحسب؟ الاستنتاج المنطقي هنا هو أن الجميع منخرطون في عملية الدفع، شاءوا أم أبَوْا؛ ومن ثَم لا بد أن يكونوا على درايةٍ بما يفعلونه.

تميَّز الدفع أيضًا بأنه بدا رخيصًا. فنظرًا لأنه غالبًا ما كان يركِّز على كيفية ترتيب مجموعةٍ قائمة من الخيارات، كانت هناك إمكانية لتحقيق تغييراتٍ ذات قيمةٍ دون الاستعانة ببرنامج إنفاقٍ كبير. كان كل ما عليك هو إعادة تصميم نموذجٍ موجود أو تغيير

توقيتِ حافزٍ ما (على الرغم من أنه حتى هذه الأنواع من التغييرات عادة ما تنطوي على نوعٍ من التكلفة في الحقيقة) فحسب. وكما أشرنا للتو، أطربَ ذلك صُناع السياسات الذين كانوا يُعانون من ضائقةٍ مالية بعد عام ٢٠٠٨.

غير أن التأكيد على أن عمليات الدفع زهيدة التكلفة قد يُثير أيضًا انتقادًا بأنها تعالج القضايا الكبرى بشكلٍ سطحي فحسب. فبما أن الحوافز الاقتصادية والتغييرات التشريعية لم تكن مطروحة على طاولة النقاش، فكيف كان يمكن لعملية الدفع بذل ما يكفي من الجهد الشاق لمعالجة المشكلات المُجتمعية المتغلغلة؟ تدارك ثالر وصنستين بعضًا من هذا النقد بالتخفيف من ثقل ادعاءاتهما. إنهما لا يزعُمان أن عمليات الدفع التي يقترحونها تُمثل حلولًا متكاملة لكل مشكلةٍ يعرضونها. بل إنها مسارات لم يَرتَدْها أحدٌ بعدُ يُمكنها تحقيق تحسيناتٍ ملموسة بتكلفةٍ منخفضة. ويعترف ثالر وصنستين بكلِّ أريحية بأن الدفع لن يكون كافيًا في بعض الأحيان.

أتت جهودُ المؤلِّفَين، لإتاحة أفكارهما وجعلها ذات صلة ومقبولة، بثمارها. فالجمعُ بين الرؤى النفسية المتاحة والأفكار السياسية الصديقة للبيئة الداعية للعودة إلى الطبيعة قد استغل الرغبةَ المتزايدةَ في إيجاد بدائلَ للنماذج الاقتصادية القياسية. وكانت النتيجة أن استمرَّت مبيعاتُ كتاب «الدَّفْعَة» في التزايد؛ إذ بيع أكثر من ٧٥٠ ألف نسخة ونوقِشَ على نطاقٍ واسع في الدوائر السياسية، حيث أثبَت ثالر وصنستين أنهما مُحامِيان مُقنِعان. بل إنه في عام ٢٠٠٩، انضَم صنستين نفسه إلى الحكومة رئيسًا لـ «المكتب الأمريكي للمعلومات والشئون التنظيمية»، الذي يُركِّز على التنظيم. وكانت مهمة صنستين هي تطبيق الاقتصاد السلوكي لزيادة فاعلية التنظيم وتقليل الأعباء التي يفرضها.[32]

جلبَت المكانة البارزة التي نالها كتاب «الدَّفْعَة» انتقاداتٍ أيضًا، وكانت الاتهامات الرئيسة التي وجِّهَت إليه أنَّ الدفع ينطوي على تلاعُب، أو استخفافٍ بعقول الناس وكأنهم أطفال، أو قصور، أو فردانيةٍ مُفرطة، أو قائم على أدلةٍ غير كافية. وسنُناقش هذه الانتقادات في وقتٍ لاحق. ثمَّة عاقبةٌ أخرى هي أن هذا المفهوم قد ثبت في أذهان كثيرٍ من الناس باعتباره الطريقة الوحيدة لتطبيق علم السلوك على السياسة، مما يَعني أن المناهج الأخرى كانت تكافح لجذب الانتباه. وعلى الرغم من نجاحه الهائل، لا يزال كثير من صُناع السياسة لا يعرفون على وجه التحديد كيفية تطبيق هذه الأفكار عمليًّا؛ إذ كانت ثمَّة حاجةٌ لعمليةٍ أكثر تفصيلًا ووضوحًا يمكن دمجُها في الطرق الحالية للقيام بالأشياء. وسنشرح الآن كيف لَبَّت مجموعة من التطوُّرات في المملكة المتحدة هذه الحاجة، وخلقَت بذلك نهجًا جديدًا لتطبيق العلوم السلوكية على السياسة، ألا وهو نهج الرؤى السلوكية.

«مايند سبيس» (MINDSPACE)

أظهر المسئولون في المملكة المتحدة اهتمامًا قويًّا ومُتزايدًا بالعلوم السلوكية منذ منتصف تسعينيات القرن العشرين على الأقل.[33] على سبيل المثال، في عام ٢٠٠٤، نشرت «وحدة الاستراتيجيات التابعة لرئيس الوزراء» تقرير «المسئولية الشخصية وتغيير السلوك»، الذي ناقش كيف أن كثيرًا من الأفكار التي قد حددناها للتو قد يكون ذا صلة بمشكلات السياسة.[34] غير أن هذا التقرير واجه مشكلةً عندما تحوَّل جزءٌ قصير عن احتمالات أو افتراضات تتعلق بتسعير المواد الغذائية إلى عنوانٍ رئيس في الصفحة الأولى في إحدى الصحف يُصرِّح بأن «وحدة الاستراتيجيات التابعة لرئيس الوزراء تقترح إضافة ضريبة دهون.»[35] كان الإنكار والدحض السريع الذي صدر من رئيس الوزراء آنذاك يعني أن الحذَر قد صار يحيط بتطبيق علم السلوك على السياسة لسنواتٍ قادمة.

بحلول عام ٢٠٠٩، بعد نشر كتاب «الدَّفْعَة»، تجدَّد الاهتمام بالعودة إلى هذا الموضوع، بدعم من رئيس الخدمة المدنية، جاس أودونيل. في ذلك العام، كلَّفَت حكومة حزب العمال مؤسَّسة «معهد الحكومة» البحثية بإعداد تقريرٍ رسمي حول كيفية تطبيق علم السلوك عمليًّا. تألف الفريق الذي تكوَّن من أجل هذه المهمة من ديفيد هالبرن (كبير الباحثين القائمين على كتابة تقرير عام ٢٠٠٤)، وبول دولان (خبير اقتصادي)، وإيفو فيليف (خبير علم النفس المعرفي)، ودومينيك كينج (جرَّاح يعمل في مجال الاقتصاد السلوكي)، وواحد من مؤلِّفَي هذا الكتاب (مايكل الذي كان باحثًا أول بالمعهد في ذلك الوقت).

كان الهدف من التقرير إيصال النطاق الحقيقي للفرص، بطريقةٍ أجبرَت الأشخاص المشغولين على تخصيص وقتٍ لقراءته، وعرْض أمثلة حقيقية لسياساتٍ موثوقةٍ قائمة على علم السلوك. في جوهر التقرير وسيلةٌ بسيطةٌ مساعدة للذاكرة تساعد الناس على تذكُّر النقاط الأساسية، وقد شكَّل تطوير تلك الوسيلة المساعدة للذاكرة تحديًا جوهريًّا. فكان علينا تحديد التأثيرات الأكثر موثوقيةً من عِلم السلوك، مع الاحتفاظ بالقائمة قصيرةً بما يكفي حتى يمكن تذكُّرها بسهولة. وقد حالَفَنا الحظ في تحديد إمكانية استخدام كلمة mind في وقتٍ مبكر. وبعد الكثير من التغيير والتبديل، أصبح المُصطلح المُستخدَم هو «مايند سبيس» (MINDSPACE)؛ حيث يرمز كل حرفٍ إلى تأثير من التأثيرات التي لها تأثيرٌ جوهري على السلوك (انظر شكل ٢-١).[36]

ومن الجدير بالذكر أن «مايند سبيس» لم يكن القصد منه أن يكون إطارًا أكاديميًّا شاملًا وافيًا وقائمًا على الاستبعاد المتبادل وتنافي المفاهيم بعضها مع بعض. على سبيل

المكون		الوصف
الناقل	Messenger	نحن نتأثر بشدة بمن ينقل لنا المعلومات
الحوافز	Incentives	تتشكل استجاباتنا للحوافز من خلال اختصاراتٍ ذهنية يمكن التنبؤ بها، مثل تجنُّب الخسارة
الأعراف	Norms	نحن نتأثر بشدة بما يفعله الآخرون
الخيارات التلقائية الثابتة	Defaults	نحن «نسير مع تيار» الخيارات المحدَّدة مسبقًا
الأهمية	Salience	يتوجَّه انتباهنا إلى الأشياء التي تبدو جديدةً وذاتَ صلة
التهيئة	Priming	يمكن أن نتأثَّر بإشاراتٍ لا نلاحظها بعقلنا الواعي
التأثر الوجداني	Affect	يمكن للارتباطات العاطفية أن تشكِّل أفعالنا
الالتزام	Commitment	نحن نسعى إلى أن نكون متسقين مع وعودنا العلنية وردِّ الجميل
الأنا	Ego	نحن نتصرف بطرقٍ تجعلنا نشعُر بالرضا عن أنفسنا

شكل ٢-١

المثال، تُركِّز بعض هذه المفاهيم على العمليات العقلية (الأهمية والتأثر الوجداني)، بينما تُركِّز الأخرى على طرق التأثير على تلك العمليات (الخيارات التلقائية الثابتة، والحوافز). لكنَّنا كنَّا قانِعين بوصولنا لهذا التوازن؛ لأن تركيزنا الأساسي كان مُنصبًّا على التطبيق

العملي، حيث كانت هذه الفروق أقلَّ أهمية. على أقل تقدير، أردْنا لصُناع السياسات المُثقلين بالأعباء والمهام أن يستخدموا «مايند سبيس» باعتبارها قائمةً مرجعية للتأكُّد من أنهم أخذوا هذه العوامل المهمة بعين الاعتبار.

أثبت «مايند سبيس» أنه أداةٌ مؤثرة؛ إذ وُصِفَ لاحقًا بأنه «الأساس الفكري للنهج الذي اعتُمِدَ لاحقًا [في المملكة المتحدة ودول أخرى]»[37] وأنه «ذو تأثيرٍ على مستوى البرامج».[38] وكان له تأثير أيضًا على الأوساط الأكاديمية نفسها، على الرغم من أن هذا لم يكن غرضه الأساسي؛ إذ استُشهِد به أكثر من ألف مرةٍ منذ نشره. ربما يرجع جزء من هذا التأثير إلى سهولة الوصول إلى التقرير واستخدامه المُبتكَر لوسيلةٍ من وسائل مساعدة الذاكرة. ولكنه أيضًا أثبت مرونته؛ لأنه أوصى بأن يكون للعلم السلوكي دورٌ أوسع في السياسة من ذلك الوارد في كتاب «الدَّفْعَة».

كانت النزعة الأبوية التحرُّرية، بمعناها الحرفي الدقيق، تهدف فقط إلى مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم. ولكن ما هو موقفها من تلك الحالات التي تضُر فيها أهدافُ شخصٍ ما بالآخرين أو المجتمع ككل، والجريمة هي المِثال الواضح في هذا السياق؟ كذلك تجنَّب مفهوم الدفع استبعاد الخيارات أو تغيير الحوافز، ولكن ما الذي استبعده بالفعل؟ عالج «مايند سبيس» هاتَين المشكلتَين من خلال النظر في النطاق الكامِل للسياسات والأدوات السياسية وتأييد «دمج التغيير الثقافي والتنظيمي والفردي». يجب أن يُساعد العلم السلوكي المسئولين على فهم «البُعد السلوكي» لسياساتهم وأفعالهم، بدلًا من مجرد التركيز على تدخلاتٍ جديدة. وبهذا أرسى التقرير الأُسس لنهج الرؤى السلوكية الأوسع، والذي تبلوَر لأول مرة عندما أُنشئ فريق الرؤى السلوكية بعد ستة أشهر.

فريق الرؤى السلوكية

لم تكن الجهات البيروقراطية في المملكة المتحدة أو حزب العمال الحاكم فحسب هم من أصبحوا مُهتمِّين بإمكانيات علم السلوك. فالتزامًا بالوعد الذي يُقدِّمه كتاب «الدَّفْعَة» بتوحيد الأطياف المختلفة، أصبح حزب المحافظين أيضًا مُهتمًّا بالمفهوم أثناء وجوده في المعارضة، وقدَّم ريتشارد ثالر المشورة إلى الحزب في الفترة التي سبقَت الانتخابات العامة في المملكة المتحدة ٢٠١٠.[39] وتوافقَت فكرة الدفع على وجه الخصوص مع رغبة حزب يمين الوسط في تجنُّب التشريعات، واستخدام «نظريات من علم النفس الاجتماعي والاقتصاد السلوكي لتحقيق أهداف سياستنا بطريقةٍ أقلَّ إرهاقًا وتطفُّلًا» بدلًا من ذلك.[40] وعندما

صَعِد الحزب إلى السلطة في عام ٢٠١٠، أُدرج هذا الهدف في اتفاقية الائتلاف الحكومي الرسمية التي حدَّدَت برنامج عمل مُدته خمس سنوات للإدارة الجديدة.

خلال هذه الفترة، تطوَّرَت فكرة إنشاء وحدةٍ مُخصَّصة، في مقر الحكومة، لتطبيق هذه المفاهيم بطريقةٍ مُتسقة ومركَّزة. وكانت النتيجة إنشاء «فريق الرؤى السلوكية» (BIT)، وهو فريقٌ صغير أُنشِئ كجزءٍ من مكتب رئيس الوزراء ومكتب مجلس الوزراء. اختير ديفيد هالبرن رئيسًا للفريق، نظرًا لأدواره السابقة في الحكومة، ويعرض وصفًا مفصَّلًا لنشأة وعمل فريق الرؤى السلوكية في كتابه «داخل وحدة الدَّفْعَة» (٢٠١٥).[41] الجزء التالي لم يُخصَّص لإعادة سرد هذ الوصف، بل لبيان كيف حفَّز ظهور فريق الرؤى السلوكية ونموُّه تبنِّي نهج الرؤى السلوكية: وفي رأينا، أدَّت بعض التحديات التي واجهها فريق الرؤى السلوكية في نهاية المطاف إلى تشكيل مجال الرؤى السلوكية بطرقٍ مهمةٍ ودائمة.

السياق الذي نُريد تسليط الضوء عليه هو أن فريق الرؤى السلوكية وُلد في بيئةٍ متشككةٍ نوعًا ما. كان ثمَّة دعمٌ قوي من رئيس الوزراء وكبار المسئولين في المملكة المتحدة. غير أن كثيرًا من المسئولين الحكومِيِّين شكَّكوا في أن الإدارة الجديدة، ببساطة، قد تبنَّت أحدث الأفكار الرائجة ربما على حساب نُهُج أثبتَت جدواها بصورةٍ أكبر. فقد شهد كثير منهم فِرقًا رفيعة المستوى شُكِّلَت في مقر الحكومة لتنفيذ نهجٍ جديدٍ وفشلَت في إنجاز شيءٍ يُذكر. كما كان لدَيهم قلقٌ مُسوَّغ من أن كثيرًا من النتائج التي سيُطبِّقها فريق الرؤى السلوكية قد لا تنجح في السياقات الحكومية الحقيقية، على عكس أدائها في المختبرات.

في هذه الأثناء، كانت قطاعاتٌ كثيرة من وسائل الإعلام متشككة أيضًا في «وحدة الدَّفْع»، كما كان يُطلَق على الفريق عالميًّا (وهذا يعود جزئيًّا إلى سخاء ثالر وصنستين في تقديم دعمهما وخبرتهما إلى فريق الرؤى السلوكية). في البداية، كان يُنظر إلى وحدة الدَّفْع باعتبارها اختراعًا احتياليًّا يستحقُّ بعض السخرية البسيطة، كما ظهَر في دعاباتٍ تسخر من التسمية (الدَّفْعة أو اللكزة)، أو باعتباره محاولةً خبيثة للسيطرة على عقول السكان دون أن يُدركوا ذلك. كما عبَّرَت مجموعة من الأكاديميين عن هذه المخاوف، بالإضافة إلى مخاوفَ أخرى مُتعلقة بتخصُّصاتهم أو وجهات نظرهم السياسية.

شرع فريق الرؤى السلوكية في الرد على هذه المخاوف على مدار عدة سنوات. وعلى حدِّ تعبير أحد المُراقبين الأكاديميين، «في النهاية، نجحَت المقاربة المنطقية والقيمة المُضافة لمثل هذه الأساليب» في كسب دعم المُنتقِدين.[42] ولكن في بداياته، نتج عن هذه الشكوك

ثلاثةُ قراراتٍ مهمة تخص: حجم فريق الرؤى السلوكية، وبند انتهاء مدة عمله، والتزامه بالتقييم.

أولًا، وُلِد فريق الرؤى السلوكية صغيرًا؛ إذ كان يتكوَّن من سبعة أشخاص فقط، وكان أحد أسباب ذلك الحد من الانتقادات للإنفاق غير المُبرر في وقتٍ شهد تقليصًا في الميزانيات الحكومية. دائمًا كانت هناك نيةٌ بأن يكون لدى فريق الرؤى السلوكية بعضٌ من سمات «معملِ تجارب صغير»؛ مجموعة صغيرة تُطوِّر أفكارًا جذرية داخل منظومةٍ بيروقراطية بتكلفةٍ منخفضة. لكن قلَّة الموارد أدَّت إلى زيادة الحاجة إلى التوصُّل إلى مناهجَ مُبتكرة (بدلًا من مجرد «تبديد الأموال على حلِّ المشكلة»)، وتطلَّبَت من الفريق أيضًا أن يكون متعاونًا ومقنِعًا؛ إذ كان عليه الاعتماد على الشركاء لتنفيذ المشروعات.

ثانيًا، وضع فريق الرؤى السلوكية «بندًا لانتهاء مدة العمل» وكان ينصُّ على أن الفريق مُلزم بإثبات تحقيقه لثلاثة أهداف، وإلا فسينتهي عملُه في الذكرى السنوية الثانية لتأسيسه. كان الهدف من هذه الخطوة جزئيًّا إضفاء إحساسٍ بالأهمية المُلِحة والحماس، بالإضافة إلى خلق مجموعةٍ واضحة من الأهداف. وكانت الأهداف هي: (١) إحداث تغيير في مجالَين رئيسيَّين على الأقل من مجالات السياسة؛ (٢) نشر فهم للنُّهُج السلوكية عَبْر قطاعات الخدمة المدنية في المملكة المتحدة؛ (٣) تحقيق عائدٍ لا يقلُّ عن عشرة أضعاف تكلفة الفريق. وكان كل هدف من هذه الأهداف مؤثِّرًا.

حدَّد الهدف الأول صراحةً الطموح المنشود من الفريق وهو دخول العلوم السلوكية «ساحة معركة المشورة السياسية والاستراتيجية»، بدلًا من مجرد تعديل التنفيذ.[43] يجب أن يتغلغل العلم السلوكي في قرارات السياسات الأساسية، كما فعل الاقتصاد، وإلا فلن يكون سوى هامش في التاريخ. يجب أن يكون الهدف هو تعظيم الفوائد التي تعود على المجتمع، و«الدفع نحو الأفضل» على حدِّ قول ريتشارد ثالر.

أكَّد الهدف الثاني على أهمية رؤية الرؤى السلوكية باعتباره نهجًا، وليس مجرد مجموعة من الأفكار الشائقة. علاوةً على ذلك، ينبغي مساعدة أي كيان — أفراد ومؤسسات — لتطبيق هذا النهج بنفسه، لا أن يكون حكرًا على الخبراء وحدهم. وكانت النتيجة التزامًا بالانفتاح على الفكرة؛ إذ رُوِّج للتقارير ومجموعات الأدوات الإرشادية على نطاقٍ واسع، وتمَّ توفير الوصول إلى نتائج المشروعات دون مقابل.

كان الهدف الثالث يعني أن الفريق غالبًا ما كان يُركِّز على مشروعاتٍ أقل شهرة أو بريقًا، ومع ذلك كان لها تأثيرٌ ماليٌّ كبير؛ ومن ثَم ثَمَّنَها المسئولون. تميَّزَت هذه المشروعات

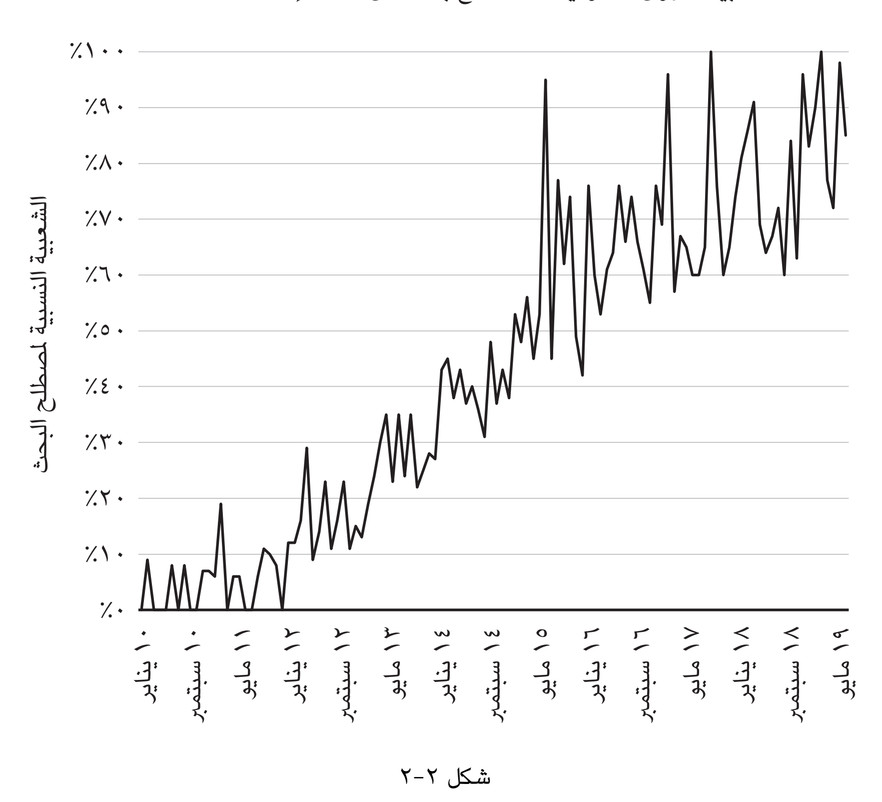
أيضًا بأنها غالبًا ما تكون غير مُثيرة للجدل كثيرًا، وهو ما طمأن النقاد القلِقين بشأن الأنشطة المُحتمَلة للفريق. وكثيرًا ما تمكَّنوا من الاعتماد على مجموعاتٍ كبيرة وموثوقة من البيانات، مما كان يسمح بقياس النتائج بسهولة وموثوقية. كانت هذه العوامل تعني وجود «أهدافٍ سريعة المنال» أفرزَت «مكاسبَ سريعة». ومن الأمثلة الجيدة على ذلك النشاط المكثف لفريق الرؤى السلوكي لتحسين الامتثال الضريبي من خلال إعادة صياغة رسائل التذكير المُرسَلة إلى الأشخاص الذين لم يدفعوا الضرائب في الموعد المحدَّد. ومن خلال الدخول على النظام، وتعديل العمليات، واستخدام مصادر البيانات الحالية، أظهر فريق الرؤى السلوكية أنه يمكن جمع إيرادات بمئات الملايين من الجنيهات بتكلفةٍ منخفضة.

يتَّصل الهدف الثالث بنقطةٍ أخيرةٍ أشمل. لقد استجاب فريق الرؤى السلوكية أيضًا للشكوك بالتأكد من تقييم تدخُّلاته باستخدام «المعيار الذهبي» للتجارب العشوائية المضبوطة، التي ناقشناها سابقًا وسنتناولها بالتفصيل في الفصل الرابع. كان استخدام التجارب العشوائية المضبوطة يعني إمكانية تحديد نتائجِ مشروعٍ ما بشكلٍ موثوق، ومقارنة أي فوائد بالتكاليف المتكبَّدة (والتي غالبًا ما كانت قليلة). وبعد ذلك، يُمكن اتخاذ قرارٍ بشأن اعتماد التغيير على نطاقٍ أوسع، في عملية أطلق عليها فريق الرؤى السلوكية «اختبِر، تعلَّم، تكيَّف».[44] وعلى الرغم من أنَّ كثيرًا من صُنَّاع السياسات لم يُصادفوا هذا النوع من النهج التجريبي من قبلُ، فقد خاطبَتْهم نتائج التجربة بلغة تحليل التكلِفة والعائد المألوفة التي تعلَّموها من الاقتصاديين. وبدأَت القدرة على إظهار حجم الاختلاف الذي أحدثَه التغيير بصورةٍ مُقنعة في زيادة مصداقية نهج الرؤى السلوكية.

ولَّدَت المصداقية المتزايدة اهتمامًا متزايدًا. وبالتدريج، بدأ صُناع السياسات والمسئولون في التوجُّه إلى فريق الرؤى السلوكية بمشروعاتٍ محتملة، وليس العكس. وأصبحَت تلبية هذا الطلب مع الاستمرار في الابتكار هدفًا يصعب تلبيته من داخل الحكومة؛ لذا توسَّع فريق الرؤى السلوكية في عام ٢٠١٤ وانبثقَت منه شركةٌ ذات أهدافٍ اجتماعية. لا تزال المؤسسة مملوكةً جزئيًّا للحكومة البريطانية، التي تمتلك حصةً مُتساوية مع جمعية «نيستا» الخيرية والموظفين أنفسهم. ومن شركةٍ منبثقة تضم أربعة عشر موظفًا، نمَت المؤسسة بحلول عام ٢٠٢٠ لتضُم نحو ٢٠٠ موظف عَبْر سبعةِ مكاتبَ على مستوى العالم، وأجرت أكثر من ٥٠٠ تجربةٍ عشوائيةٍ منضبطة.

إيجازًا: صاغ إنشاء فريق الرؤى السلوكية مصطلح «الرؤى السلوكية»، ثم طوَّرَت أنشطته مجموعةً من الممارسات تقوم على هذا المصطلح (انظر الفصل الرابع). ولكن

شعبية «الرؤى السلوكية» كمصطلح بحث: من ٢٠١٠ إلى ٢٠١٩



شكل ٢-٢

كانت القصة ستصير ذات أهميةٍ محدودة إذا انتهت عند هذا الحد. فقد بدأ مفهوم ونهج الرؤى السلوكية في الانتشار إلى الحكومات والمؤسسات الأخرى في جميع أنحاء العالم. ويقدِّم شكل (٢-٢) فكرةً تقريبية عن تزايد الاهتمام بهذا النهج من خلال عرض الاتجاه في عمليات البحث على محرك جوجل عن مصطلح «الرؤى السلوكية» (behavioral insights بالتهجئة البريطانية). بحلول عام ٢٠١٩، تمكَّن المراقبون الأكاديميون من ملاحظة أن «اتجاهًا جديدًا يتمثل في «الرؤى السلوكية»» قد دخل إلى مشهد السياسة العالمية.[45] وانتهى عمل فريق الرؤى السلوكية بأن أصبح «نموذجًا لإنشاء وحداتٍ مماثلة في أماكنَ أخرى»[46] وأصبح «مثالًا نموذجيًّا لترجمة الرؤى السلوكية إلى سياسةٍ عامة».[47]

الرؤى السلوكية باعتبارها حركة

تطوَّرَت حركة الرؤى السلوكية في عدة موجاتٍ مُتداخلة؛ محاكاة أولية للنموذج الذي وضعه فريق الرؤى السلوكية؛ تبنِّي المنظمات المُتعددة الأطراف للنموذج والترويج له؛ ثم اعتماده من قبل القطاع الخاص؛ وأخيرًا نمو «بيئة» أوسع تشمل الأوساط الأكاديمية والأفراد.

تألَفت إحدى هذه الموجات من إنشاء «فرق/وحدات للرؤى السلوكية» على غرار فريق الرؤى السلوكية؛ مجموعة صغيرة ماهرة تنشأ داخل القطاع العام، تُجري تجارب وتُحاول التأثير على السياسة. أصبحَت هذه المجموعات «النموذج التنظيمي الأكثر نموذجية» لتطبيق نهج الرؤى السلوكية داخل الحكومة.[48] على سبيل المثال، شكَّلَت الإدارات المختلفة داخل حكومة المملكة المتحدة (بما في ذلك إدارة الدخل الحكومي، والعمل والمعاشات التقاعدية، والصحة، والتعليم) فرقَها الخاصة، التي بدأَت في الاندماج داخل مجتمعٍ نسَّق نفسه من خلال مجموعة عمل.

في الوقت نفسه، بدأَت نتائجُ فريق الرؤى السلوكية في جذب انتباه الحكومات الأخرى، التي بدَورها بدأَت في تشكيل فرقها المتخصِّصة. وكان من الأمثلة البارزة على ذلك الولايات المتحدة التي بدأَت في عام ٢٠١٣ في استكشاف إمكانية إنشاء فريقٍ جديد، ألا وهو «فريق العلوم الاجتماعية والسلوكية» (SBST)، وذلك وسط تكتُّمٍ شديد. كان للفريق قاعدتان، واحدة في البيت الأبيض («مكتب سياسات العلوم والتكنولوجيا») والأخرى في «إدارة الخدمات الحكومية» («مكتب علوم التقييم»). ركَّز الفريق بصورةٍ خاصة على التدخُّلات المنخفضة التكلفة والقابلة للقياس مثل زيادة نسب الحصول على اللقاحات، ورفع معدَّلات مُدخرات التقاعد، وتعزيز الالتحاق بالجامعات.[49] ولكنه تعامل أيضًا مع تحدياتٍ سياسيةٍ أعقد، مثل تلوُّث مياه الشرب في مدينة فلينت بولاية مشيجان.

انعكس نجاح فريق العلوم الاجتماعية والسلوكية في إصدار الأمر التنفيذي رقم ١٣٧٠٧ في عام ٢٠١٥، والذي ينُص على «استخدام نهج الرؤى السلوكية لخدمة الشعب الأمريكي بشكلٍ أفضل». فاستنادًا إلى أنه «من خلال تحسين فاعلية وكفاءة الحكومة، يُمكن لرؤى العلوم السلوكية أن تدعَم مجموعةً من الأولويات الوطنية»، وجَّه هذا الأمرُ التنفيذي الإداراتِ والوكالاتِ لتطبيق هذه الرؤى عمليًّا، وتوظيف خبراء في علم السلوك. تم حلُّ الفريق الخاص بالبيت الأبيض بعد تنصيب دونالد ترامب رئيسًا. غير أن مكتب

علوم التقييم لا يزال يواصل عمله في إدارة التجارب العشوائية المضبوطة المستندة إلى علم السلوك، مما أظهر الحكمة من تقسيم الفريق في الأصل بين قاعدةٍ سياسية وقاعدةٍ إدارية.

وعلى نحوٍ تقريبي للغاية، استمرت هذه الموجة الأولى من تبنِّي النهج حتى حوالي عام ٢٠١٤، حين أنشأَت ٥١ دولة على الأقل برنامجًا مُوجهًا مركزيًّا للرؤى السلوكية.[50] ثم أعطت المنظماتُ البارزة المُتعددة الأطراف هذا النهج دفعةً أخرى. فقد دعمَت التقارير الرئيسية الصادرة عن البنك الدولي (٢٠١٥) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠١٥ و٢٠١٧) والمفوضية الأوروبية (٢٠١٦) والأمم المتحدة (٢٠١٧) الرؤى السلوكية باعتباره نهجًا جديدًا ذا أهمية، بل ذهب البعض إلى حدِّ وصفه بأنه «نقلةٌ نوعية» في الإدارة العامة.[51] وقد دُعِمَت هذه التقارير بالأفعال. فقد أنشأَت كل منظمةٍ من هذه المنظمات وحداتها الخاصة أو فرقًا مُخصَّصة لتطبيق نهج الرؤى السلوكية للنهوض بالأهداف المؤسَّسية (على سبيل المثال، «وحدة الرؤية المستقبلية والسلوكية» التابعة للمفوضية الأوروبية). كان التركيز على الأدلة والتقييم في مجال الرؤى السلوكية جذابًا بصورةٍ واضحة لهذه الجهات الفاعلة، التي توحَّدَت بدافعٍ تكنوقراطي لتحسين أسلوب عمل الحكومة.

أضفى الدعم من هذه النوعيات من المنظمات مزيدًا من الشرعية على الرؤى السلوكية، جاعلًا النهج يبدو أقرب إلى ممارسةٍ واعدة يجب على أي حكومةٍ تجربتُه ولو مرةً واحدة على الأقل. ومن ثَم التَحَق المزيد من البلدان بالرَّكب، وآخرها الهند، التي بدأَت في إنشاء «وحدة دفع» مركزية في سبتمبر ٢٠١٩. ووفقًا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن ٢٠٢ من الكيانات العامَّة حول العالم كانت تطبِّق الرؤى السلوكية على عملها بحلول نوفمبر ٢٠١٨. ونتيجةً لذلك، «لم يعُد من الممكن اعتبار الرؤى السلوكية هجمةً عصرية قصيرة المدى تتبنَّاها الهيئات العامة. فقد ترسَّخَت تلك الرؤي بطرقٍ كثيرة عَبْر العديد من البلدان حول العالَم، وعَبْر مجموعةٍ واسعةٍ من القطاعات ومجالات السياسة.»[52]

عند النظر إلى نمو هذه الوحدات، تُوجَد بعض النقاط الجديرة بالذكر. لم يكن هذا اتجاهًا مقتصرًا على البلدان المُتقدمة اقتصاديًّا فحسب؛ فقد تبنَّى كثيرٌ من البلدان النامية في أفريقيا وأمريكا الجنوبية وآسيا هذا النهج. وعلى الرغم من أن نموذج فريق الرؤى السلوكية لوحدةٍ مركزيةٍ رائدة ربما كان الأكثر انتشارًا، فقد جُرِّب كثير من الهياكل الأخرى. على سبيل المثال، لم تؤسِّس هولندا كيانًا مركزيًّا أبدًا، بل قامت بتوزيع الخبراء الذين جُمِّعوا في شبكات المعرفة ومجموعات العمل. ولم تكن الحكومات الوطنية وحدَها هي التي أجرت هذه التغييرات؛ فقد أُنشِئَت أيضًا فرقٌ على المستويات المحلية والإقليمية ودون الوطنية، مثل «مجموعة الرؤى السلوكية» في مقاطعة كولومبيا البريطانية بكندا.

أخيرًا، لم تكن كل هذه المبادرات ناجحة. فقد كانت هناك حاجةٌ إلى كثير من العناصر المختلفة، بالإضافة إلى بعض الحظ. كان الدعم السياسي عاملًا حاسمًا، حتى لو وفَّر «غطاءً» فحسب، وليس تشجيعًا فعَّالًا. وربما كان اقتناع القادة الإداريين بالفكرة أكثر أهمية. فأعضاء الفريق كانوا بحاجة إلى امتلاك الخبرة الفنية، من حيث الإلمام بالعلوم السلوكية وتقنيات التقييم. وفي الوقت نفسه، كانوا يجب أن يكونوا مُقنِعين، وعملِيِّين، ويفهمون كيفية إنجاز الأمور وتنفيذها في الأنظمة البيروقراطية. وغالبًا ما كان من الصعب العثور على المسئولين الذين يمتلِكون المعرفة اللازمة والأفضلية العملية في الوقت ذاته.

ظهور «بيئة حاضنة» لنهج الرؤى السلوكية

في ظاهر الأمر، كان القطاع الخاص أبطأ في تبنِّي نهج الرؤى السلوكية. والحقيقة هي أن المنظمات التجارية كانت تَستخدِم جوانبَ مختلفة من نهج الرؤى السلوكية؛ ولكنهم فقط لم يجنُوا ثمار الجمع بينها.

فمن ناحية، كان ثمَّة تاريخٌ طويل من الشركات التي تستخدِم علم النفس لتسويق منتجاتها.[53] وفي عام ١٩٥٧، ذهب كتاب فانس باكارد «مُقْنِعون خفيُّون»، الذي حَظِي بشعبيةٍ كبيرة، إلى أن الشركات كانت تستخدم التلاعُب النفسي على نطاقٍ واسع لزيادة المبيعات (على الرغم من أن نهجهم كان مختلفًا تمامًا عن نظريات المعالجة المزدوجة). ومن ناحيةٍ أخرى، لم يكن القطاع الخاص غريبًا عن إجراء تجاربَ عشوائية أو، كما يُسمُّونها غالبًا، «اختبارات أ/ب». فقد كانت التجارب مع المراسلات المباشرة مُستمرة منذ عقود؛ إذ في عام ٢٠٠٠، أجرت شركة «كابيتال وان» للبطاقات الائتمانية ٦٠ ألف تجربةٍ عشوائيةٍ منضبطة.[54] (ولكننا نحتاج أيضًا إلى توخِّي الحذَر حتى لا نُبالغ في تقدير انتشار اختبار أ/ب في القطاع الخاص. على سبيل المثال، تُظهِر دراسةٌ حديثة أن ٨ إلى ١٧ في المائة فقط من الشركات الناشئة تستخدم تقنية اختبار أ/ب).[55] المشكلة هي أن هاتَين الممارستَين ظلتا منفصلتَين في كثيرٍ من الأحيان. لم تُختبَر تطبيقات علم النفس دائمًا بشكلٍ قوي، في حين أن الاختبارات القوية غالبًا ما كانت تفتقر إلى البنية والنظرية، وبدلًا من ذلك تدخُل في تجاربَ عشوائية وترى قَدْر النجاح الذي ستُصيبه. وكانت النتيجة أنْ كان مِن الصعب البناء على النتائج السابقة على نحوٍ مُتَّسقٍ وثابت.

عندما بدأ القطاع الخاص في الالتفات إلى نهج الرؤى السلوكية — لا سيما التي رُوِّجَ لها في كتبٍ مثل «الدَّفْعَة» — صارت مزايا عديدة له واضحةً ومفهومة. فقد قدَّمَت

نظرياتُ العمليات المزدوجة إطارًا تنظيميًّا كان بسيطًا بما يكفي لاستخدامه وفهمه بسهولة، مع توفير توقعاتٍ مُفيدة بشأن السلوك البشري في الوقت ذاته. كانت التجارب مُقنعة و«علمية»، ولكنها قدَّمَت أيضًا أفكارًا مثيرةً للاهتمام وغيرَ متوقَّعة حول «ما يُحرِّك الناس». وكان التحوُّل إلى البيئات الرقمية يعني أن الشركات لديها مجالاتٌ جديدة وسريعة التوسُّع لإجراء اختباراتها الخاصة، واكتشاف العائد المُحتمَل على الاستثمار.

كانت النتيجة طفرةً ضخمة في عدد الشركات التي تُقدِّم رؤًى سلوكية للأعمال. وكانت هذه الشركات إما شركاتٍ استشاريةً صغيرة مُتخصِّصة أو أقسامًا وإداراتٍ جديدة داخل شركاتٍ قائمة. وبالمقارنة مع فِرَق القطاع العام، مالت هذه الشركات إلى التركيز بصورةٍ أكبر على «الجمع بين الفهم العلمي للسلوك وقوة الإبداع»، على حدِّ ما ورد في صيغة استراتيجيةِ ممارسة «التغيير» التي تتبعها «وكالة أوجليفي آند ماذر أوجليفي». وقرَّرَت بعض الشركات الكبيرة — مثل «إيه آي جي» (AIG) وجوجل وأمازون وولمارت وجونسون آند جونسون — إنشاء فرقٍ مُخصَّصة لها. وقامت شركاتٌ أخرى بتعيين «كبير لمسئولي السلوكية» للتأكُّد من أن الأدلة المتعلقة بالسلوك البشري قد أُدْمِجَت في المحادثات الاستراتيجية على أعلى مستوًى، وليست مجرد فكرةٍ ثانويةٍ مهمَلة.

تشير هذه النقطة الأخيرة إلى أن الشركات لم تكن تسعى فقط إلى تعظيم المبيعات. فقد رأَوا أيضًا إمكانية استخدام نهج الرؤى السلوكية لإعادة تشكيل الطريقة التي كانت تعمل بها المؤسسات. فكان بالإمكان إعادة تصميم العمليات والمعايير لمساعدة الموظفين على التمتُّع بصحةٍ أفضل والعمل بكفاءةٍ أكبر.[56] وفي غرف اجتماعات مجالس الإدارات، لجأ المديرون التنفيذيون إلى العلوم السلوكية لتقليل التمييز على أساس العرق والجنس،[57] بينما روَّجَت شركات الاستشارات الإدارية لفوائد «الاستراتيجية السلوكية» التي تتجنَّب الانحيازات المعرفية الشائعة. كذلك أدركَت الشركاتُ الحاجة إلى «الدفع توجيهًا نحو الأفضل»؛ نظرًا لأن الأهداف العامة والخاصة تتوافَق في بعض الأحيان. على سبيل المثال، اعتمد الطيارون في شركة «فيرجن أتلانتيك» إجراءاتِ طيرانٍ أكثر كفاءةً في استهلاك الوقود بعد أن طوَّر الأكاديميون ملاحظاتٍ تقييميةً سريعة وموجَّهة وتدخُّلاتٍ للرصد والمراقبة. وفَّرَت الشركة المال وزادت من الرضا الوظيفي للموظفين، بل منعَت أيضًا ما يقرب من ٢٥ ألف طنٍّ من ثاني أكسيد الكربون من دخول الغلاف الجوي.[58]

يمكن توجيهُ كثيرٍ من الانتقادات هنا بلا شك. ففي كثيرٍ من الأحيان، لم يكن ممارسو القطاع الخاص يخضعون للمستوى نفسه من التدقيق مثل العاملين في القطاع العام،

حيث تكون دوافع الشفافية أضعف. ويعترف الكثيرون في مجال الإعلان والتسويق بأنهم كافحوا لغرس ثقافةٍ تقوم على التقييم القوي والدقيق لسلوكيات المُستهلك. وبعض هذه السلوكيات التي يتم تشجيعها قد يكون لها سلبياتٌ للأفراد المستهدَفين.

نوقشَت مثل هذه القضايا المتعلقة بهذا الموضوع على نحوٍ متزايد في شبكات الممارسين والمفكرين. وبدأ الأكاديميون في الانخراط بصورةٍ أكبر في القضايا العملية والسياسية التي نشأَت من خلال تطبيق العلوم السلوكية على أرض الواقع، بالإضافة إلى تطوير هذا العلم نفسه. أنشأَت جامعة هارفارد «مجموعة الرؤى السلوكية» لخلق خبراء المستقبل، وخلقَت «جمعية العلوم والسياسات السلوكية» الجديدة حلقةَ اتصالٍ بين الجمعيات الحالية، وفعلَت سلسلةٌ من المؤتمرات الدولية الجديدة الشيءَ نفسه؛ وأُنْشِئَت دورياتٌ مثل «بيهافيورال بابليك بوليسي» ودورية «جورنال أوف بيهافيورال بابليك أدمنيستريشن» لرصد هذه التغييرات ونقدِها.

ثمَّة مجموعةٌ أخيرة في هذه البيئة الناشئة للرؤى السلوكية لا يُمكن إهمالها، ألا وهي: غير الخبراء. كما ذكرنا في سياق التوعية الغذائية، يُمكن للأفراد والمجموعات غير الرسمية أخذ النظريات والرؤى من العلوم السلوكية واستخدامها لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحوٍ أكثر فاعلية.[59] على سبيل المثال، يشعُر كثيرٌ من الناس بالقلق قبل أداء مهمةٍ عليهم أداؤها، مثل التحدُّث أمام جمهور، أو المشاركة في اجتماعٍ مُهم. يُجرِّب معظم الناس استراتيجيةً لمحاولة تهدئة أنفسهم كي يتعاملوا مع هذا القلق. ولكن تُوجَد طريقةٌ بديلة تتمثَّل في إعادة تفسير هذا القلق على أنه إثارة وحماس. ووجَدَت إحدى الدراسات أنه عندما يستخدم الناس هذا التكتيك، فإنهم يؤدُّون أداءً أفضل في المهام المُسبِّبة للقلق.[60] وهذا هو نوع التكتيك المُفيد السهل، والمستنِد إلى علم السلوك، الذي يمكن للناس تطبيقه في حياتهم اليومية.

لقد تتبعنا الآن تاريخ الرؤى السلوكية، بدايةً من تجميع أُسسها الأكاديمية وصولًا إلى نمو بيئةٍ تضُمُّ العديد من الجهات الفاعلة والأولويات والفُرَص والجهود. ولكن في أي تاريخ، يعني وجود دافع للحفاظ على القصة قائمةً ومستمرةً أن ثمَّة أشياءَ غائبة. في الفصل التالي، نريد الإسهاب في بعض الأمثلة التي نعتقد أنها تُوضِّح ماهية نهج الرؤى السلوكية، وما يمكن أن يفعله.

الفصل الثالث

أمثلة على التطبيق العملي لنهج الرؤى السلوكية

الآن وبعد أن عرَّفنا نهج الرؤى السلوكية ورصدنا تاريخه، يستهدف هذا الفصل تقديم فكرة أفضل عن تطبيقه على مشاكل العالم الواقعي. وللقيام بذلك، نُقدِّم بعضًا من الأمثلة المختصرة التي تختلف حسب المكان والمشكلة. ونسعى إلى مقارنة كل مثالٍ بالنهج الأكثر شيوعًا لحل هذه الأنواع من المشكلات.

نُظِّمَت الأمثلة من خلال إطارٍ بسيط لأنواعٍ مختلفة من التدخلات. يبدأ هذا الإطار بالفئات الأساسية الثلاث للتدخُّل التي ورَدَت في شكل (١-٢): القواعد والحوافز والمعلومات. ونقدِّم أمثلةً على كيفية تعزيز كلٍّ من هذه التدخلات من خلال الرؤى السلوكية. ونُضيف إلى هذه الفئات فئتَين أخريَين مُهمتَين ولكن يتم تجاهلهما في كثيرٍ من الأحيان، ألا وهما التدخلات التي تُغيِّر العمليات وتلك التي تُغيِّر بيئة اتخاذ القرار. إن هذا الإطار ليس شاملًا، ولكنَّنا نعتقد أنه مفيد.

نناقش هنا، وفي مواضعَ أخرى من الكتاب، كثيرًا من المفاهيم داخل نطاق نهج الرؤى السلوكية (على سبيل المثال، الخيارات التلقائية الثابتة، والمعايير الاجتماعية، وتأثيرات التأطير). ولكننا لن نُغَطي كلَّ واحدةٍ من هذه الأفكار وتأثيراتها على السلوك؛ فهذا الدليل ليس شاملًا، ولكنه يقدِّم الأساسيات. ونُقدِّم تعريفًا للعديد من هذه الأفكار في مسرد المصطلحات.

القواعد: الخيارات التلقائية الصديقة للبيئة

يُعَد التحول إلى خطةٍ للطاقة المنزلية صديقةٍ للبيئة أكثر، إحدى الطرق التي يمكن للكثيرين منا من خلالها تقليل انبعاثات الكربون. عادةً ما تتضمَّن النُّهُج التقليدية لزيادة

التحوُّل إلى الطاقة النظيفة تزويدَنا بمعلوماتٍ أكثر أو معلوماتٍ مختلفة للتأثير على قرارنا. ورغم ذلك لا تزال معدَّلات التحوُّل إلى الطاقة النظيفة منخفضة؛ إذ يمكن أن يكون سوق الطاقة صعبًا من حيث القدرة الشرائية، والمتاعب الملموسة الناجمة عن القيام بذلك عالية. في ألمانيا، في أواخر التسعينيات، وسَّعَت إحدى شركات الطاقة خِدماتها لتشمل ثلاث خطط؛ الخطة الأرخص والأقل حفاظًا على البيئة؛ والخطة المتوسطة السعر ولكنها أكثر حفاظًا على البيئة؛ والخطة الأغلى ثمنًا ولكنها الأفضل من حيث الحفاظ على البيئة. ونظرًا لأن العملاء كانوا مُجبرَين على اختيار خطة من الثلاث، كانت نقطة البداية — وهي الخيار التلقائي المُحدَّد مسبقًا — هي الخيار المتوسط السعر. وكان على العملاء الردُّ على الخطاب المُرسَل إليهم بشأن الخيارات المتاحة إذا أرادوا التحوُّل إلى أيٍّ من الخطتَين الأُخريَين.

لتسليط الضوء على تغيير القاعدة، أرسِلَت ١٥٠ ألف رسالةٍ بالبريد لإخطار العملاء بأنه يُمكنهم اختيار أيٍّ من الخطط الثلاث، ولكن إذا لم يختاروا أيًّا منها سيظلُّون على خيار السعر المتوسط المُحدَّد مسبقًا. وكما قد تتوقَّع مما قرأتَه للتو، جاءت النتائج مُذهلة، فبعد شهرَين، تمسك ٩٤ في المائة من العملاء بالخطة التلقائية،[1] وهو ما أثَّر على السوق وحَوَّل مُعظمه تلقائيًّا إلى بديلٍ أكثر حفاظًا على البيئة بين عشية وضحاها. فقد اختار ٤٫٣ في المائة فقط الخيار الأرخص، واختار واحد في المائة الخطة الأكثر حفاظًا على البيئة ولكن الأكثر تكلفة، وتحول ٠٫٧ في المائة من العملاء إلى مُورِّدٍ آخر. ليس المستهلكون وحدهم هم من يتأثرون بالخيارات التلقائية؛ فثمانون في المائة من البلدان تقبل بند محكمة العدل الدولية الخاص بالاحتكام إلى المعاهدات عندما يكون هذا هو الخيار التلقائي، مقارنةً بخمسةٍ في المائة فقط عندما يتعيَّن على الدولة أن تختار قبوله بصورةٍ فاعلة.[2]

لا يكون تغيير القوانين أو القواعد على مستوى النظام أمرًا مُمكنًا دائمًا. ولكن يمكننا أيضًا محاولة تحسين القواعد الأساسية التي يستخدمها الأفراد لاتخاذ القرارات. على سبيل المثال، أدَّى تعليم عملاء بطاقات الائتمان التخلي عن عمليات اتخاذ القرار الحالية التي يستخدمونها، واستبدالها بقاعدةٍ عامةٍ بسيطة — ألا وهي استخدام الدفع نقدًا إذا كانت عملية الشراء بأقل من عشرين دولارًا — إلى انخفاض متوسط قدره ١٠٤ دولارات في الدَّين المتجدِّد بعد ستة أشهر مقارنة بمجموعةٍ ضابطة.[3] أو يمكن تعليم روَّاد الأعمال قواعد أساسية بسيطة وموثوقة لمساعدتهم على اتباع ممارساتٍ محاسبيةٍ أساسية، مثل حساب أرباح الشركات عن طريق الفصل المادي بين حسابات الشركات

والحسابات الشخصية في أدراجٍ مُخصَّصة لكلٍّ منها، مع وضع قاعدةٍ بسيطة تتعلق بنقل الأموال بين الاثنَين. وقد وجَدَت إحدى التجارب العشوائية المضبوطة أن هذا النهج أدَّى إلى تحسين الإدارة المالية بحوالي عشر نقاطٍ مئوية، مقارنةً بالتدريب المحاسبي القياسي.[4]

الحوافز: عندما تكون المكافآت غير المالية أفضل من المال

في عام ٢٠١٠، كان معدَّل انتشار فيروس نقص المناعة البشرية بين البالغين في زامبيا ١٤٫٣ في المائة، وهو من أعلى المعدلات في العالم، ولكن الطلب على وسائل منع الحمل الوقائية كان منخفضًا. ولتشجيع استخدام وسائل منع الحمل، قام الباحثون بقيادة نافا أشرف بتعيين ناقلين مؤثِّرين — مصفِّفي الشعر والحلَّاقين على وجه التحديد — لبيع الواقيات الأنثوية. ونظرًا لأن الموارد عادةً ما تكون محدودة، كان من المُهم اختبار مدى ضرورة المكافآت المالية لضمان مشاركة الناقِلين أو ما إذا كانت الحوافز غير المالية قد تكفي. اختير مُصفِّفو الشعر عشوائيًّا للحصول على واحدٍ مما يلي: عمولة ٩٠٪ على المبيعات؛ عمولة ١٠ في المائة؛ حافزٍ غير مالي يتكون من مخطَّط عام يبيِّن التقدُّم المحرَز ويوثِّق المبيعات ويؤكِّد على مساهمة المبيعات في تحقيق الهدف الصحي العام؛ أو «عقد» تطوعي بدون مكافأة (المجموعة الضابطة). ثم رُصِدَت مبيعات المجموعات للواقي الأنثوي.

في حين أن الحوافز المالية لم تكن أكثر فاعليةً عمومًا من المجموعة الضابطة، فقد باع البائعون الذين لديهم مخطَّط التقدُّم المُحرَز على مدار العام أكثر من ضعف عدد الواقيات مقارنةً بأي مجموعةٍ أخرى. وظلَّت هذه النتائج صحيحةً لمدة عام على الأقل؛ لذا فهي ليست مدفوعة بحداثة التجربة فقط. فقد سمَح تصميم التجربة للباحثين بإظهار أن مُخطَّط التقدُّم المحرَز قد نجح عن طريق زيادة الجهد الذي يبذله الناقلون وليس بزيادة الطلَب من جانب المستهلكين. لو كانت الحوافز التي قُدِّمَت إلى كل مصفِّفي الشعر غير مالية، لباعوا ٢٢٤٩٦ واقيًا، بزيادة ١١٨١٠ واقيات مما لو كانوا جميعهم متطوعين.[5] يتَّضح من نتائج هذه التجربة أن تطبيق نهج الرؤى السلوكية على الحوافز — مثل دمج الإشارات العامة للنجاح ومخطَّطات التقدُّم الموجهة نحو النتائج — يمكن أن يزيد الحافز في البيئات المنخفضة الموارد، بل إنه يتفوَّق على الحوافز المالية التقليدية.

للحوافز المالية تأثيرٌ قوي على السلوك بلا شك. ولكن كما أشرنا في الفصل الأول، يمكن أيضًا استخدام الرؤى السلوكية لتصميم الحوافز بطرقٍ أكثر فاعلية. على سبيل

المثال، في إحدى الدراسات، أدى إعطاء مكافآتٍ مالية لقاء النتائج التي حقَّقَتها المجموعات إلى فقدانِ وزنٍ صحي بنسبةٍ أكبر مقارنةً بمكافأة الأداء الفردي؛ إذ أسهم الحافز الإضافي المُتمثل في عدم خذلان زميل في الفريق في تعزيز الوعد بتحقيق مكاسبَ مالية.[6]

المعلومات: تأثير القائل وما يقوله وكيف يقوله

يتعلق كثيرٌ من أشهَر الأمثلة المعروفة للرؤى السلوكية بتغيير تأطير المعلومات المتعلقة بقرارٍ ما. على سبيل المثال، أجرى كثيرٌ من السلطات الضريبية حول العالم تجارب تظهر أن تغيير طريقة عرض النماذج أو رسائل التذكير يُمكن أن يزيد من معدل الامتثال الضريبي إلى حدٍّ كبير. قد تتضمَّن هذه التغييرات إدخال معلوماتٍ جديدة، مثل الإشارة إلى أن المُتلقي هو من بين قلةٍ من الأشخاص الذين لم يُسدِّدوا الضرائب، أو يمكن لهذه التغييرات التركيز على توضيح المعلومات الموجودة بصورةٍ أكبر، مثل توضيح ما هو مطلوب بالضبط من الشخص القيام به في موقفٍ معين.[7] وبالرغم من أهمية هذا النوع من التأثيرات العامة لرسالةٍ ما على مجموعةٍ سكانية بأكملها، يجب أن نُفكر أيضًا في كيفية تفاعُل مجموعاتٍ فرعية بعينها مع ذلك. على سبيل المثال، يُظهِر البحث الذي أجرَتْه إليزابيث لينوس أن إعلانات الوظائف التي تُسلِّط الضوء على الطبيعة الصعبة للعمل الشرطي أكثر فاعليةً في جذب المُتقدِّمين للعمل بالشرطة من تلك التي تتبع النهج الأكثر تقليدية الذي يُركِّز على حماية وخدمة العامة. ولكن بالإضافة إلى هذا الاختلاف الكُلي في الفاعلية، تكون رسالة «الصعوبة» أكثر فاعليةً ثلاثَ مراتٍ بالنسبة للمُتقدِّمين من الملوَّنين والنساء.[8] وسنتحدَّث أكثر عن هذه النقطة في الفصل الأخير.

ومثلما يمكن أن يؤثِّر تغييرُ طريقة عرض الرسالة على النتائج، ينطبق الأمر نفسه على تغيير الناقِل الذي ينقلها. على سبيل المثال، قارنَت سلسلة من الدراسات في الولايات المتحدة تأثير رسالةٍ تحفيزية من مُستفيدٍ من جهود أحد العمال بالرسالة نفسها من مدير الفريق. ووجدَت هذه الدراسات أنه عند التأكيد على التأثير الإيجابي لمهمةٍ ما، كان تأثير رسائل المُستفيدين أكثر فاعليةً من القادة عندما يتعلق الأمر بتحسين الإنتاجية والأداء.[9] وقد وُجِدَت تأثيراتٌ مُماثلة للناقلين في الأعمال الخيرية،[10] والإقلاع عن التدخين،[11] وتشجيع التوافق مع أحكام المحكمة.[12] أخيرًا، يكون لتوقيت الرسالة أهميةٌ أكبر مما نُدرك في كثيرٍ من الأحيان. فمطالبة السائقين بارتداء أحزمة الأمان قبل القيادة مباشرةً يزيد من استخدامها، بينما تذكيرهم قبل القيادة بخمس دقائق لا يؤدي هذا التأثير.[13]

البيئة: تحسين السلامة في مكان العمل من خلال إعادة تصميم مساحة الأرضية حول وحدات العمل

هناك ما يُقدَّر بنحو ٣٤٠ مليونَ حادثٍ في أماكن العمل كل عامٍ على الصعيد العالمي.[14] وهذه الحوادث تُلحِق أضرارًا بالغة بحياة الأفراد وبمساهمتهم في الاقتصاد. وفي حين أن بعض الحوادث يقع نتيجةً لظروف العمل السيئة، فالبعض الآخر ينبع من سلوك العمال أنفسهم. على سبيل المثال، كان الموظفون في مصنعِ نسيجٍ صيني مُعتادين على إلقاء بقايا القماش على الأرض بجانبهم، مما كان يؤدي إلى خطر الانزلاق. كان أحد التفسيرات لسبب ظهور هذه العادة أن العمال كانت لديهم دوافعُ مالية لمواصلة العمل دون فترات راحة. في البداية، جرَّب المصنع نهجًا تقليديًّا للتأثير على سلوكهم، من خلال تقديم حوافزَ ماليةٍ للعمال حال وضع بقايا القماش في صناديق القمامة. كان التأثير مُخيبًا للآمال؛ إذ ظلوا يُلقون بقايا الأقمشة على الأرض، وظلَّ الخطر قائمًا.

رأت كلٌّ من شيري جويو وو وبيتسي ليفي بالوك، الباحثتان والشريكتان مع المصنع، أن وضع إشاراتٍ بصريةٍ معبِّرة على الأرض قد يُساعد في تغيير السلوك. وقامتا، على وجه التحديد، بإدخال ملصقات لعملاتٍ ذهبية على أرضيات الإنتاج. ثقافيًّا، تعتبر العملات الذهبية رمزًا للثروة والحظ، مما يعني أن الموظفين سيعزفون عن تغطيتها ببقايا الأقمشة. وأدَّى إدخال هذه الملصقات إلى انخفاضٍ بنسبة ٢٠ في المائة في إلقاء الهَدْر على الأرض.[15] لقد كان تغييرٌ صغيرٌ ذو مغزًى من حيث السياق في تصميم البيئة كافيًا للتغلب على عادةٍ تبدو راسخة.

العمليات: جعل فحص القولون بالمنظار أكثر قابلية للتحمُّل باستغلال تأثير قاعدة نهاية الذروة

الحكمة السائدة في الطب هي أنه «من الأفضل الانتهاء من الأمر». هذه القيمة، إلى جانب اعتبارات الفاعلية، تعني أن السرعة غالبًا ما تُثَمَّن ضمنيًّا في الإجراءات الطبية، خاصةً عندما يتعلق الأمر بالألم. في عام ١٩٩٥، كان فريق من الأطباء والأكاديميين في تورنتو يُعاني مع مشكلةٍ بحثيةٍ خاصة للغاية ألا وهي: تقليل الإدراك الحسِّي للألَم لدى مرضى فحص القولون بالمنظار. اعتمد بحثُهم على ظاهرةٍ تُعرف باسم «قاعدة نهاية الذروة». تنُص هذه القاعدة على أن تقديرَنا للأمور وذاكرتَنا يتشكَّلان على نحوٍ غيرِ مُتناسب من

خلال لحظة الذروة والجزء الأخير من التجربة. وبما أن عمليات فحص القولون بالمنظار في ذلك الوقت كانت تتوافق نموذجيًّا مع فكرة «من الأفضل الانتهاء من الأمر»، فقد تسبَّبَت حتمًا في إزعاجٍ كبيرٍ في اللحظات الأخيرة. افترض الفريق أن «إخراج» المنظار بصورةٍ أبطأ سيُعتبر أقل إزعاجًا، على الرغم من أنه سيؤدي إلى إجراءٍ أطول. وقد ثبتَت صحة النظرية؛ فالمرضى الذين استغرق فحص القولون بالمنظار لدَيهم ثلاثَ دقائقَ إضافيةً من الإخراج البطيء للمنظار، صنَّفوا شعورهم العام بالألم بأنه أقلُّ وكانت رؤيتهم للتجربة أكثرَ إيجابية.[16]

توضِّح هذه الأمثلة المُختصرة أن نهج الرؤى السلوكية يمكن أن يكون له تأثيرٌ كبير على القضايا المهمة. غير أنها لا تُسلِّط الضوء على كيفية تصميم هذه التدخُّلات أو قياس آثارها. في الفصل التالي نُولي انتباهنا إلى الخطوات العملية لتطبيق نهج الرؤى السلوكية.

الفصل الرابع

تطبيق نهج الرؤى السلوكية

ثمَّة وفرةٌ من الكتب الإرشادية التي تطرح كيفية تطبيق نهج الرؤى السلوكية عمليًّا على أرض الواقع. ويشتمل معظمها على مجموعةٍ مشتركة من المبادئ والأنشطة لتحديد الأبعاد السلوكية للمشكلات، وابتكار حلولٍ ممكنة، وتقييم تأثيرها. يُقدِّم هذا الفصل وصفًا موجزًا لهذه الميزات الأساسية، وليس دليلًا كاملًا عن «كيفية» التطبيق. فتركيزُنا على المعرفة الأساسية يعني أننا لن نُراجع جميع الأدبيات ذات الصِّلة أو نقدِّم تفسيراتٍ مُفصلة لكيفية إجراء زياراتٍ ميدانية. وتُعتبَر مجموعة الأدوات الإرشادية الأساسية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نقطةَ انطلاقٍ مُفيدة للحصول على طريقةٍ أعمق للمعالجة.[1]

لبناء هذا الوصف، سنستعرض بعض الأعمال التي قامت بها إلزبث حول موضوع البحث عن وظيفة. طُوِّرَ هذا المشروع بالتعاون مع أحد مراكز البطالة في المملكة المتحدة (مركز «بيدفورد جوب سنتر» للتوظيف) وركَّز على زيادة نِسَب حضور الراغبين في العمل في فعالياتِ التوظيف. اختبرنا ما إذا كانت نِسَب الحضور يُمكن أن تتأثر بتغيير صياغة الدعوة في الرسالة النصية القصيرة الموحَّدة المُرسَلة إلى الحضور المحتمَلين. وكما تبيَّن، ضاعفَت الرسالة التي حقَّقَت أفضل أداءٍ من عدد الحضور وأكثر.

لقد اخترنا هذا المثال لأنه كان عملًا مباشرًا إلى حدٍّ ما، مما يجعل من السهل استخلاص الدروس الأساسية منه. كما أنه يتناسب مع مجالٍ سياسيٍّ أكبر — الحد من البطالة — مما يعني أن بوسعنا إلقاء نظرةٍ شاملة وعَرْضَ السياق الأوسع في اللحظات المهمة. أخيرًا، نُشِرَ المشروع أيضًا في دوريةٍ أكاديمية، بحيث يتمكن القراء من معرفة المزيد عنه بتعمقٍ أكبر.[2]

يقدِّم هذا الفصل عشر خطوات:

(١) تحديد النطاق.
(٢) تقسيم التحدي إلى أجزاء يُمكن معالجتها.

(٣) تحديد النتيجة المستهدفة.
(٤) وضع خريطة للسلوكيات ذات الصلة.
(٥) تحديد العوامل المؤثِّرة على كل سلوك.
(٦) اختيار السلوكيات ذات الأولوية لمعالجتها.
(٧) إنشاء تدخلاتٍ مَبنية على الأدلة.
(٨) تنفيذ التدخُّل (التدخلات).
(٩) تقييم الآثار.
(١٠) اتخاذ مزيدٍ من الإجراءات بناءً على النتائج.

نُقدِّم هذه العملية كعمليةٍ خطية بغرَض توضيحها. في الواقع، تُوجَد حلقات من الملاحظات والتغذية الراجعة بين هذه المراحل؛ إذ نعيد النظر في قراراتٍ سابقة في ضوء المعرفة الجديدة. ونضع علامةً حيثما يُحتمَل أن تظهر هذه التكرارات.

الخطوة الأولى: تحديد النطاق

سنبدأ بالصورة الأشمل؛ الهدف العام للعمل. في هذا المثال، يتمثل هذا الهدف العام في الحد من البطالة. نحن نُدرك أن البدء بالهدف العام هو نهجٌ يسير من أعلى إلى أسفل؛ إذ قد يكون من الممكن البدء على المستوى الجزئي، بالنظر في السلوكيات الفردية والعمل على الأهداف من هذا المستوى صعودًا إلى الأعلى. في تلك الحالات، نتحرك بسرعةٍ أكبر عَبْر خطوات تحديد النطاق الأولية هذه.

بعد وضع الهدف العام في الاعتبار، نحتاج بعد ذلك إلى تحديد ما إذا كنَّا نتعامَل مع هذا الهدف على مستوًى تكتيكي أم استراتيجي. فكما ناقشنا في الفصل الأول، بعض المشروعات تكتيكية وتتعامل مع التغييرات على مستوًى تنفيذي أو ضمن جزءٍ محدود فقط من النظام. بينما تسمح مشروعاتٌ أخرى بالتدخُّل على مستوًى أكثر استراتيجية، مما يفتح باب الفُرَص لتغيير السياسة أو الأطر الأساسية لمعالجة مشكلةٍ ما، وربما تغيير نظام بأكمله. وفي حين أنه من غير المُحتمَل أن تكون الفرص الدقيقة واضحة في هذه المرحلة، فإننا نريد تحديد المستوى الذي سيتم العمل عليه؛ لأن استخدام الرؤى السلوكية نهجٌ عملي؛ فلا نريد قضاء الكثير من الوقت في السعي وراء خيارات «غير مطروحة على الطاولة».

تتمثل إحدى طُرق تحديد النطاق في تحديد أنواع التدخُّلات التي يُحتمَل أن تكون قابلة للتطبيق. وللقيام بذلك، نقترح خمسة أسئلة، بناءً على إطار العمل، الوارد ذكره

بالفصل الثالث، الذي يساعد على تحديد معايير العمل بصورةٍ أكثر إحكامًا. قد يكون من الأسهل الإجابة على هذه الأسئلة بالتوازي مع استكمال الخطوة الثانية. والأسئلة كما يلي:

(١) هل يمكنك تغيير «القواعد» الأساسية التي تحكُم النظام، مثل اللوائح أو القوانين أو السياسات؟

(٢) هل يمكنك تغيير «الحوافز» التي تُحفِّز على الفعل، مثل التكاليف الاجتماعية أو الاقتصادية وفوائد سلوكياتٍ معينة؟

(٣) هل يمكنك تغيير «المعلومات» المقدَّمة؟

(٤) هل يُمكنك تغيير «البيئة» التي تُتخَذ فيها القرارات (على سبيل المثال، المساحة التي تُنْجَزُ فيها أنشطةٌ معينة)؟

(٥) هل يمكنك تغيير «العملية» التي تمُر بها الأطراف الفاعلة، على سبيل المثال، إزالة أو تقليل الحواجز التي تحول دون التقدم؟

في المثال الذي نتَتبَّعه خلال هذا الفصل، كان النطاق يقع في إطار المجال التكتيكي بكل وضوح؛ لأنه كان لا بد من إنهاء العمل بسرعة، دون مواردَ إضافية، وفي مركز توظيفٍ واحد ومُحدَّد ضمن نظامٍ أكبر. كانت أساليب التدخُّل مُقيَّدة أيضًا؛ لأن الشريك المفوَّض كان يتحكَّم فقط في عمليات مركز التوظيف والبيئة والمعلومات. وبتحديد هذه العوامل مقدمًا، تمكنَّا من التركيز، خلال الخطوات من اثنَتَين إلى ستٍ، على تحديد عناصر المشكلة؛ حيث يُمكن تحقيق السلوكيات المرغوبة من خلال التدخُّلات المتاحة.

تسمح لنا الطبيعة التكتيكية والنطاق المُقيَّد لهذا المثال بتقديم وصفٍ واضح ودقيق للعملية. من المُحتمَل أيضًا أن يكون للمثال التكتيكي قابليةُ تطبيقٍ أوسع. فقد وجدنا أن معظم المنظَّمات لدَيها على الأقل بعض الفُرَص التكتيكية لتطبيق نهج الرؤى السلوكية بسرعةٍ وفاعلية؛ وعلى النقيض من ذلك، تميل فرص التدخُّلات الاستراتيجية إلى التبايُن بصورةٍ أكبر حسب السياق (على سبيل المثال، يُمكن للحكومات فقط القيام بالعمليات التنظيمية). ومع ذلك، في الخطوة العاشرة، نستعرِض أيضًا مثالًا من عملنا الأوسع نطاقًا على أسواق العمل؛ حيث كان النطاق استراتيجيًّا بطبيعته، وكانت معظم طرُق التدخُّل ممكنة. في مثل هذه الحالات، من المُحتمَل أن تستغرق الخطوتان الثانية والثالثة وقتًا أطول بكثير؛ لأنهما ضروريتان لتضييق نطاق التركيز.

«نتيجة هذه الخطوة»: أكَّدنا أن هذا العمل كان تكتيكيًّا في نطاقه، وأنه من المُرجَّح أن تقتصر التدخُّلات على تغيير المعلومات أو البيئة أو العمليات في مركز البطالة الذي نعمل معه.

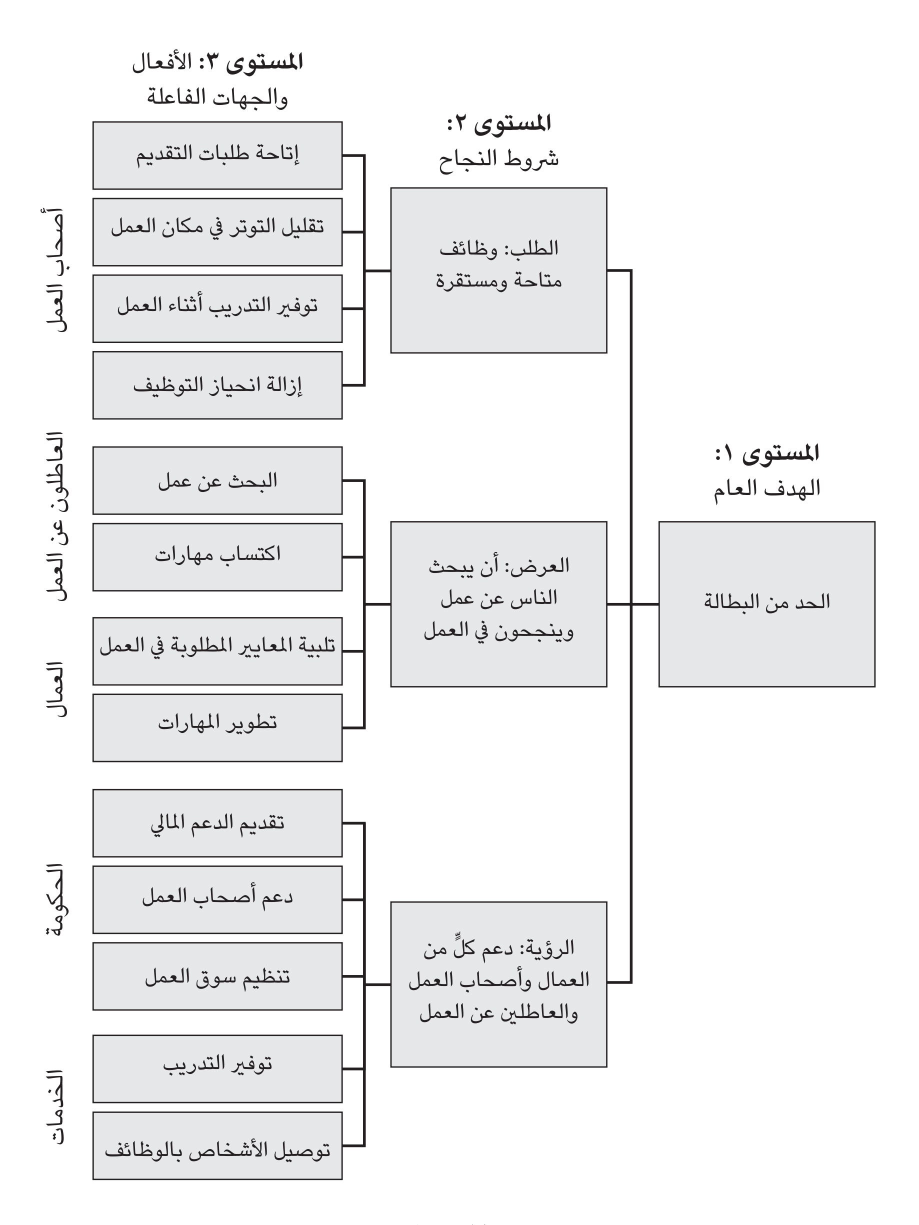
الخطوة الثانية: تقسيم التحدِّي إلى أجزاءٍ يمكن مُعالجتها

يمكن تطبيق الرؤى السلوكية على المشكلات المُعقَّدة والممتدة، التي تخلُقها أو تحلُّها كثيرٌ من الجهات الفاعلة. ولتحقيق الهدف العام المُتمثل في الحدِّ من البطالة، نحتاج أولًا إلى تحديد الشروط الأساسية لتحقيق هذا الهدف، والجهات الفاعلة، والإجراءات التي تخلُق هذه الظروف. وموضح مثالٌ مبسَّط لعملية تفكيك المشكلة إلى عناصر في شكل (٤-١)، الذي يجب قراءته من اليمين إلى اليسار.

من خلال تحديد الأطراف وما سيفعله كلٌّ منهم، يُمكننا تقييم فرَص التدخُّل على نحوٍ أفضل. على سبيل المثال، كما هو مبيَّن في شكل (٤-١)، لا يمكن لأي شخصٍ عاطل عن العمل اتخاذ الكثير من الإجراءات. على الجانب الآخر، يُمكن للحكومات الوطنية إجراء تعديلاتٍ هيكلية واسعة النطاق على قانون التوظيف، والمزايا التي تُقدِّمها للعاطِلين عن العمل، أو اللوائح التي تتبعها الشركات عند التوظيف. وفي حين أن نهج الرؤى السلوكية يُمكن أن يُكَمِّل هذه التعديلات، إلا أنها غالبًا ما تكون بطيئةً ومُكلفة وذات تداعياتٍ سياسية. لنُقارِن هذا بمركزٍ للبطالة يُحاول تطبيق طريقةٍ جديدة لتوصيل المهارات التي يحتاج إليها سوق العمل المحلي، أو بصاحب عملٍ يقوم بتعديل عملية التطبيق التي يتبعها لمنع مسئولي التوظيف لدَيه من إدخال أي تحيُّزات. وتختلف التغييرات المُحتملة اختلافًا كبيرًا من حيث التأثير المتوقَّع والجدوى.

بعد ذلك، يُمكننا تطبيق النطاق المحدود الموضح في الخطوة الأولى، لنرى أنه من خلال التركيز على عمليات مركز البطالة، فإننا نعمل في أدنى الزاوية اليسرى من الشكل (٤-١). بعد ذلك قيَّمنا أكثر الفُرَص الواعدة من حيث الجدوى والتأثير المُحتمَل على الهدف العام. وسنناقش معايير التأثير والجدوى هذه بمزيدٍ من التفصيل لاحقًا، لما لها من فائدةٍ في مراحلَ مختلفةٍ من العملية. كان استنتاجُنا أن ربط الناس بشكلٍ أفضل بالوظائف المتاحة يُمثِّل أكثر الفُرَص الواعدة.

«نتيجة هذه الخطوة»: اخترنا التركيز على الطريقة التي يُوصِّل بها مركز البطالة الأشخاص بالوظائف.



المستوى ٣: الأفعال والجهات الفاعلة
المستوى ٢: شروط النجاح
المستوى ١: الهدف العام
إتاحة طلبات التقديم
تقليل التوتر في مكان العمل
توفير التدريب أثناء العمل
إزالة انحياز التوظيف
أصحاب العمل
الطلب: وظائف متاحة ومستقرة
البحث عن عمل
اكتساب مهارات
العاطلون عن العمل
تلبية المعايير المطلوبة في العمل
تطوير المهارات
العمال
العرض: أن يبحث الناس عن عمل وينجحون في العمل
الحد من البطالة
تقديم الدعم المالي
دعم أصحاب العمل
تنظيم سوق العمل
الحكومة
توفير التدريب
توصيل الأشخاص بالوظائف
الخدمات
الرؤية: دعم كلٍّ من العمال وأصحاب العمل والعاطلين عن العمل

شكل ٤-١

الخطوة الثالثة: تحديد النتيجة المستهدفة

نحتاج في هذه الخطوة إلى إيجاد أفضل طريقةٍ لقياس التقدُّم المحرَز نحو الحدِّ من البطالة، بناءً على النطاق المُحدَّد في الخطوتَين الأولى والثانية، والبيانات المتاحة، والمقياس الزمني الذي نعمل عليه. في هذه الحالة، احتجنا إلى إيجاد مقياسٍ معقول لهذا الإجراء، بما أننا ركَّزنا على كيفية قيام مركز البطالة بتوصيل الأشخاص بالوظائف.

تُوصِّل مراكز البطالة الراغبين في العمل بالوظائف بعدَّة طرق، لكن تحليل فريق المشروع أشار إلى أن أحد المسارات كان واعدًا للغاية، ألا وهو: فعاليات التوظيف الجماعي. وفعاليات التوظيف هي فعاليات أقامها مركز البطالة بالشراكة مع أحد أصحاب العمل المحليين (سوبر ماركت أو مصنع جديد، على سبيل المثال) بحاجة لشغل العديد من الوظائف الشاغرة بسرعة. كانت هذه الفعاليات تنجح عادةً في توفير وظائفَ للأشخاص؛ ومن ثَمَّ استثمر المركز في تطوير العلاقات مع أصحاب العمل، وتعيين موظَّفين لإدارة الفعاليات، وتدريب عملائه أثناء تقديم الطلبات. ولا شك أن ضمان حضور الراغبين في العمل للفعاليات من الأساس أمرٌ بالِغ الأهمية. فقبل الفعالية، حدَّد مركز البطالة المرشَّحين المؤهَّلين وأرسل لهم دعوة عَبْر خاصية الرسائل القصيرة للحضور. ولكن على الرغم من ارتفاع فرص الحصول على وظيفة خلال هذه الفعاليات، حضر حوالي ١٠ في المائة فقط من المُتقدِّمين المؤهَّلين.

كان لمعدَّل الحضور في فعالية التوظيف الجماعي بين المدعوِّين الراغِبين في العمل ميزاتٌ عديدة جعلَته نتيجةً مستهدفةً جيدة. فقد كان الحضور سلوكًا له ارتباطٌ واضح بالهدف العام؛ لأن الفعاليات غالبًا ما كانت فعَّالة في مساعدة الناس على الالتحاق بالعمل. كانت هذه النتيجة المُستهدفة محدَّدة نسبيًّا أيضًا؛ فقد تمَّ تحديد المجموعة المَعنية جيدًا، وكان هناك إجماع حول كيفية تحديد الحضور وقياسه. (بالنسبة إلى بعض النتائج، قد نُحدِّد أيضًا الفترة الزمنية التي نهدف إلى تحقيق النتيجة المستهدفة خلالها.) علاوةً على ذلك، كانت ثمَّة أنظمةٌ قائمة بالفعل تُسجِّل السلوك المطلوب على نحوٍ موثوق، ممَّا قلَّل التكاليف والشكوك بشأن دقة القياسات. وأخيرًا، بدا تحقيق حراك في النتيجة المستهدفة أمرًا مُمكنًا. لم يكن معدل الحضور الحالي منخفضًا فحسب، بل أشارت الأدلة إلى أن معظم الراغبين في العمل كان لدَيهم دافع للعثور على عمل، مما يجعل من المنطقي الاعتقاد بأن تغييرات محدودة نسبيًّا (على سبيل المثال، جعل الحضور أسهل قليلًا) يُمكن أن تُسخِّر هذا الدافع وتسفر عن تغيير.

بناءً على هذه النقطة، تكون الخطوة التالية هي تحديد مقدار التغيير في النتيجة المستهدفة الذي سيُشكل النجاح. يتعيَّن على الأطراف المشاركة في التدخُّل الاتفاق مبكرًا على تحسين «جيد بما فيه الكفاية». وهذه المسألة، في أبسط صورها، يُمكن أن تكون متعلقةً بتحليل التكلفة والعائد: ما مستوى التحسين الذي يُبرِّر الميزانية المتاحة لتنفيذ التدخُّل؟ ولكن غالبًا ما يكون الطموح أكبرَ من هذا المطلب الأساسي البسيط. ففي سياسات مكافحة البطالة، على سبيل المثال، يكون لدى كثيرٍ من الحكومات أهدافٌ طموحة للغاية لمستويات التوظيف الوطنية تتجاوز بكثيرٍ الحدَّ الذي تتجاوز عنده الفوائد التكاليف.

ولكن ما هي التطلُّعات الواقعية؟ للإجابة على هذا السؤال، نحتاج إلى النظر في الأدلة الموجودة. على سبيل المثال، إذا كان الطموحُ المنشود هو زيادة معدَّلات العمالة المحلية بنسبة ١٠ في المائة، ولكن التدخُّلات الحالية الأكثر فاعلية لا تحقِّق سوى زيادةٍ بنسبة ١ في المائة، فيجب إعادة تعديل التوقعات أو إعادة النظر في المشروع. ومن خلال تحديد هذه التوقُّعات مبكرًا، نُوفِّر نقطة ارتكازٍ لكلِّ خطوةٍ من خطوات العملية؛ طريقة للمراجعة مقارنةً بالطموح الأصلي.

فيما يتعلَّق بهذا المشروع، قرَّرْنا بشكلٍ جماعي أن زيادة نسبة الجمهور المدعُو من ١٠ في المائة إلى ١٥ في المائة (بزيادة ٥٠ في المائة) سيكون هدفًا معقولًا. وقد حقَّقَت هذه الزيادة توازنًا بين ما هو مطلوب لتبرير استثمار الجهود وما اعتبرناه، بناءً على مراجعة لتدخلاتٍ مُماثلة، تغييرًا واقعيًّا. وأصبح هذا الهدف أكثر تحديدًا مع حصولنا على مزيدٍ من المعلومات، ولكن ظلَّت الأساسيات ثابتة.

«نتيجة هذه الخطوة»: نتيجتنا المُستهدَفة هي زيادة معدَّل الحضور في فعاليات التوظيف الجماعي بين المَدعوِّين من راغبي العمل من ١٠ إلى ١٥ في المائة.

الخطوة الرابعة: وضع خريطة للسلوكيات ذات الصلة

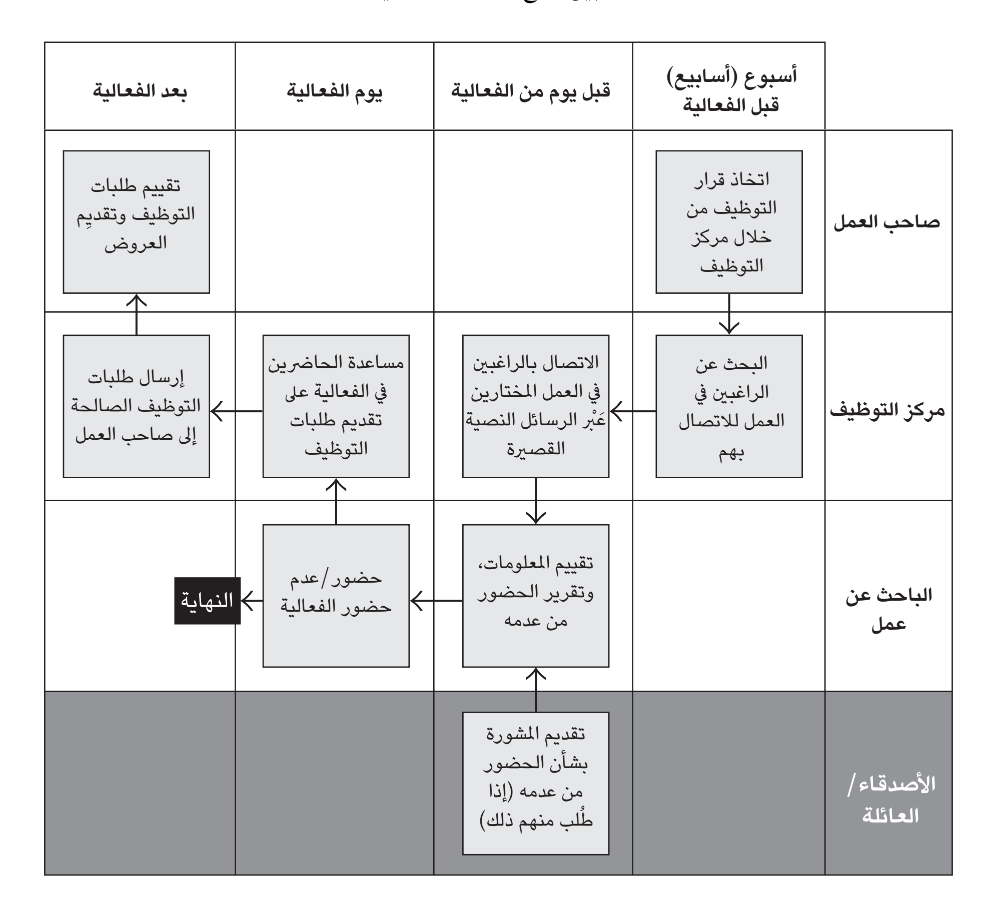
الآن نحن بحاجة إلى فهم السلوكيات التي تصنع النتيجة (حضور فعاليات التوظيف). وهذا يعني، في هذا المثال، جمعَ المزيد من المعلومات حول فعاليات التوظيف المَعنية، وكيف تحدُث، وكيف يُخطَر بها الباحثون عن عمل، وأي معلوماتٍ سياقيةٍ أخرى ذات صلة. تشمل أدوات العثور على هذه المعلومات مراجعة الأبحاث السابقة حول هذا الموضوع؛ واستخدام مناهج البحث النوعي مثل المُقابلات والملاحظات ومجموعات التركيز وتجربة

العملية بصورةٍ مباشرة؛ وتوظيف الأساليب الكمية مثل المسوح وتحليل البيانات. وكما أشَرْنا من قبلُ، لا يُمكننا شرح هذه الأدوات بالتفصيل هنا.

نحن بحاجة إلى النظر في نقاط القوة والضعف لكل أداة، ومواضع الفجوات في فهمنا. على سبيل المثال، إذا كان لدَينا بعض الاستنتاجات الأولية بالفعل حول تجربة المستخدم استنادًا إلى التعليقات والملاحظات حول خدمةٍ ما، فقد نسعى للتحقُّق من صحة هذه الاستنتاجات من خلال الملاحظات المباشرة والإحالة المرجعية للتعليقات ومقارنتها مع البيانات الإدارية حول كيفية استخدام الخدمة. تُعَد الإحالة المرجعية أمرًا مهمًّا؛ لأن التعليقات وحدها لن تُخبرنا سوى بجزء من القصة؛ لأنها قد تمثل من مرُّوا بتجربةٍ جيدة أو سيئة على نحوٍ خاص تمثيلًا غير مُتناسب. يمكن أن تكشف الملاحظة المباشرة عن جوانبَ جديدةٍ لتجربة المُستخدِم، بينما يمكن أن تُخبرنا البيانات الإدارية ما إذا كانت الأنماط التي نراها في التعليقات (مثل أوقات الانتظار الطويلة) تُمثل تجربة المُستخدِمين بشكلٍ عام. وهذه المعلومات مجتمعة يُمكن أن تقدِّم لنا صورةً أكثر موثوقية لما يحدُث.

لرسم خريطة للسلوكيات ذات الصلة في مركز بيدفورد، أجرَينا مقابلاتٍ موجَزة، وسجَّلنا ملاحظاتٍ حول كيفية استخدام الأشخاص للمركز، وراجعنا الوثائق التي تُوجِّه العمليات. كان الهدف هو رسم خريطة للسلوكيات ذات الصِّلة من منظور كلٍّ من الباحث عن العمل ومركز البطالة، وتحديد من (يُعتبَر) له دورٌ في هذه السلوكيات من قِبل كل طرف، وتحديد أي اختلافاتٍ جوهرية في الخبرة أو المنظور. ومن خلال هذه العملية، حدَّدنا أربع فئاتٍ تؤثِّر على النتيجة: (١) العاطلون عن العمل (الراغبون في عمل)، (٢) موظَّفو مركز البطالة، (٣) أرباب العمل المُحتمَلون، و(٤) شبكة الدعم الاجتماعي (الأصدقاء والعائلة عادة) المُحيطة بالشخص العاطِل عن العمل.

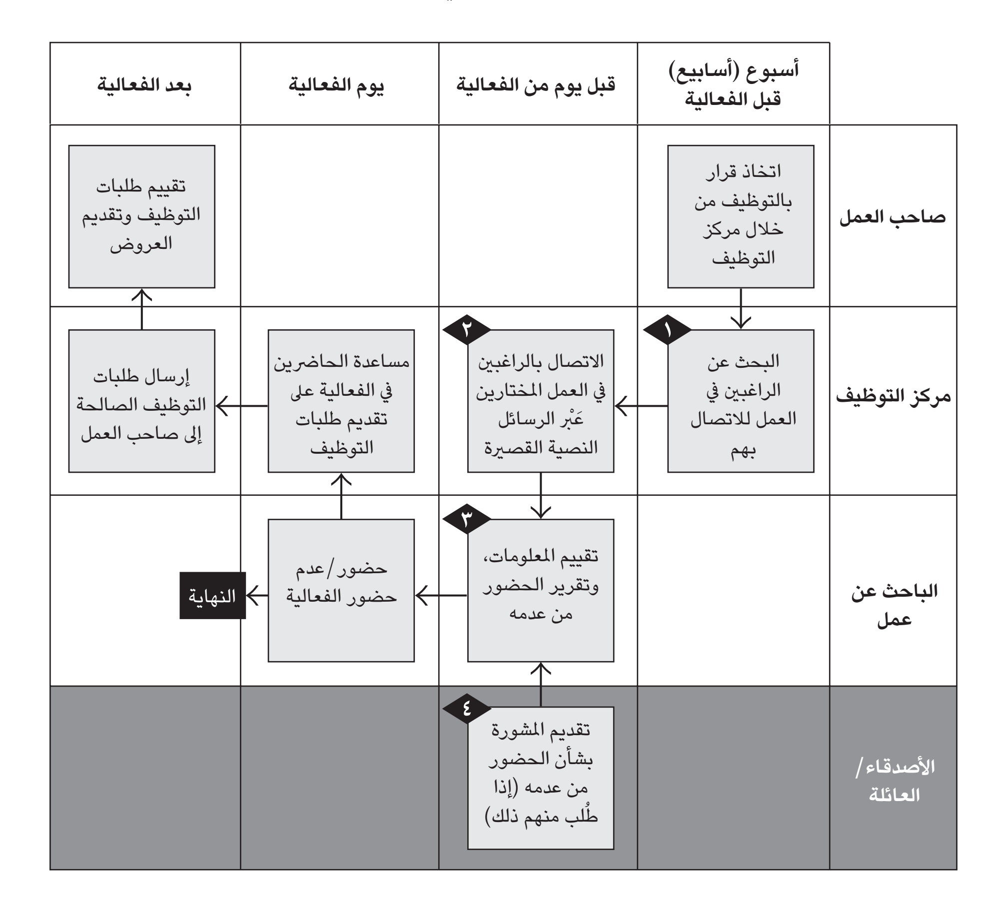
تستطيع كل فئةٍ أداء مجموعةٍ محدَّدة من السلوكيات لزيادة احتمالية حضور الباحث عن العمل فعالية التوظيف. ويوضح الرسم التخطيطي في الشكل (٤-٢) السلوكيات ذات الصِّلة في مخطَّطٍ على شكل مسارات، وهو شكلٌ شائع لخريطة العمليات يكون لكلِّ مجموعة فيها «مسار» أو صفٌّ خاصٌّ بها، وتُعْرَض العملية بشكلٍ أفقي، مع إظهار عمليات التبادُل والتسليم بين المجموعات في كل خطوة. وجدنا درجةً جيدة من الاتِّساق في السلوكيات الملموسة من كِلا الجانبَين؛ باستثناء أن بعض الراغِبين في العمل أدرجوا الأصدقاء والعائلة ضمن المُشاركين في العملية، وهي المجموعة التي كانت غائبة عن منظور مركز البطالة.



شكل ٤-٢

بعرض السلوكيات بهذه الطريقة، يُمكننا التركيز على كل شخصٍ وما يقوم به وتأثيره النسبي المُحتمَل على النتيجة الإجمالية. على سبيل المثال، إرسال أو عدم إرسال الدعوة سيكون له تأثيرٌ كبير جدًّا على الحضور، في حين أن تأثير النُّصح من الأصدقاء والعائلة قد يكون أقل. وتُصَنَّف السلوكيات التي تساهم في تحقيق النتيجة المستهدفة بالأرقام الموضَّحة في الشكل (٤-٣).

«نتيجة هذه الخطوة»: جمعنا المعلومات الاستكشافية لرسم خريطة للسلوكيات ذات الصلة بحضور أو عدم حضور أحداث فعاليات التوظيف الجماعي.



شكل ٤-٣

الخطوة الخامسة: تحديد العوامل التي تؤثِّر على كل سلوك

للتأثير على هذه السلوكيات، نحتاج إلى فهم ما يُفرِزها في المقام الأول. ربما نكون قد جمعنا كل المعلومات التي نحتاج إليها في هذه المرحلة في الخطوة السابقة، ولكن في بعض الأحيان يُمكن أن تكشف هذه الممارسة عن أسئلةٍ لم يُجَب عنها بعدُ. وفي مثل هذه الحالات، قد نُجري المزيد من البحث الاستكشافي.

السلوك	الوصف	العوامل المساهمة
١	اختيار المدعوِّين إلى الفعالية	• القدرة: القدرة على تصنيف المهارات • الفرصة: عدد الوظائف المتاحة (تحدِّد ما إذا كان الفرز دقيقًا أم لا)؛ هيكل التصنيف الرسمي للمهني.
٢	تصميم وإرسال الدعوات	• الفرصة: عادةً ما يكون توقيت الرسالة مؤاتيًا بسبب الجدول الزمني المزدحم. • الدافع: يفضِّل الموظفون تقليل الجهد (استخدام النموذج الافتراضي ووسيلة الاتصال الافتراضية).
٣	اتخاذ قرار بحضور الفعالية من عدمه	• الفرصة: قد تكون هناك خطَطٌ مسبقة في وقت الحضور. • الدافع: فرصةٌ متصوَّرة للتوظيف. تقييم مشورة الآخرين؛ انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الكفاءة الذاتية؛ الغفلة
٤	تقديم المشورة بشأن الحضور من عدمه	• الفرصة: قد لا يعرفون بالفعالية. • القدرة: قد لا يكون لديهم إدراكٌ جيد لسوق العمل ومن ثَم لا يمكنهم تقديم نصيحةٍ جيدة حول جودة الوظيفة المرتقبة.

شكل ٤-٤

إذن، كيف يُمكننا تحديد العوامل الكامنة وراء هذه السلوكيات؟ أحد النماذج المفيدة في ذلك هو نموذج «كوم-بي» (COM-B)، الذي يُنظِّم العوامل التي تُنتِج السلوك في ثلاثِ فئاتٍ رئيسية:

(١) القدرة Capability: قدرة الفرد النفسية والجسَدية على الانخراط في النشاط المَعني، بما في ذلك امتلاك المهارات والمعرفة الصحيحة.
(٢) الفرصة Opportunity: العوامل الخارجة عن سيطرة الفرد والتي تُمكِّن السلوك أو تحفِّزه.
(٣) الدافع Motivation: العمليات المعرفية التي تُحفِّز السلوك، بما في ذلك اتخاذ القرارات الواعية وغير الواعية، والعادات، والاستجابات العاطفية.[3]

ويوضح الشكل (٤-٤) نسخةً مبسطة من تحليل العوامل المُؤثِّرة على السلوك لهذا المشروع.

> للتأثير على السلوكيات، نحتاج إلى فهم ما يفرزها.

كما ورد في الفصول السابقة، ليس بالضرورة أن يكون نهج الرؤى السلوكية فرديًّا. ولعلَّ من الطرق العملية للتفكير في هذه النقطة في هذه المرحلة أنَّ عوامل الفرصة (التي تقع خارج سيطرة الفاعل الفردي) يُمكن استخدامها باعتبارها نقاطًا للتدخل. ولتطوير تدخُّلٍ ما، يتحتَّم علينا الآن استخدام الدروس المُستفادة من هذه المرحلة لتصنيف كل سلوكٍ بناءً على مدى سهولة تغييره، ومدى التأثير الذي سيُحدِثه أي تغيير من هذا القبيل.

«نتيجة هذه الخطوة»: اكتشفنا العوامل التي تؤثِّر على السلوكيات ذات الصلة، وحدَّدنا العوائق وعوامل التمكين.

الخطوة السادسة: اختيار السلوكيات ذات الأولوية لمعالجتها

هذه هي الخطوة الأخيرة قبل أن نتمكَّن من خلق تدخُّلات لتحسين الحضور في فعاليات التوظيف (في خدمة الهدف الأكبر للحدِّ من البطالة). لكل سلوك يتم تحديده، نُعين ترتيبًا بناءً على التأثير المتوقَّع من إجراء تغيير وجدوى القيام بذلك، وذلك باستخدام أسئلةٍ تحفيزية على غرار الأسئلة التالية:

(١) التأثير: ما مدى أهمية هذا السلوك بالنسبة إلى النتيجة النهائية؟

(أ) هل هذا السلوك على المسار الحاسم نحو النتيجة؟ بعبارةٍ أخرى، إلى أي مدًى يؤثِّر على الحضور في فعالية التوظيف؟

(ب) كم عدد الأشخاص الذين يُمارسون هذا السلوك؟ كم عدد من لا يُمارسونه؟

(٢) الجدوى: ما مدى إمكانية تغيير هذا السلوك؟

(أ) هل يُمكننا تعديل أيٍّ من العوامل المؤثِّرة على السلوك؟

(ب) هل التغييرات المطلوبة مُستساغة سياسيًّا؟ هل من المُحتمَل أن تكون ميسورة التكلفة؟ هل يمكن تحقيقها في الإطار الزمني المتاح؟

(ج) هل هناك مَطالبُ أخرى، من حيث الوقت أو الموارد، على الفرد أو المنظمة ذات الصلة سيكون من شأنها أن تجعل تغيير هذا السلوك أمرًا صعبًا؟

جاءت هذه الأسئلة عامة عن قصدٍ وعلى مستوًى عالٍ؛ في الواقع، يستند الترتيب إلى عواملَ إضافية ويعتمد على السياق. كان الاستنتاج الذي خلص إليه هذا التقييم في مركز

بيدفورد هو ضرورة التركيز على سلوكَين من السلوكيات المُتداخِلة المُحدَّدة في الشكل (٤-٤):

- ٢: يقوم أحد مُوظفي مركز بيدفورد بإنشاء وإرسال الدعوة إلى الفعالية عَبْر الرسائل النصية القصيرة.
- ٣: عند استلام الرسالة النصية القصيرة، يُقرِّر المُستلم ما إذا كان سيحضُر الفعالية أم لا.

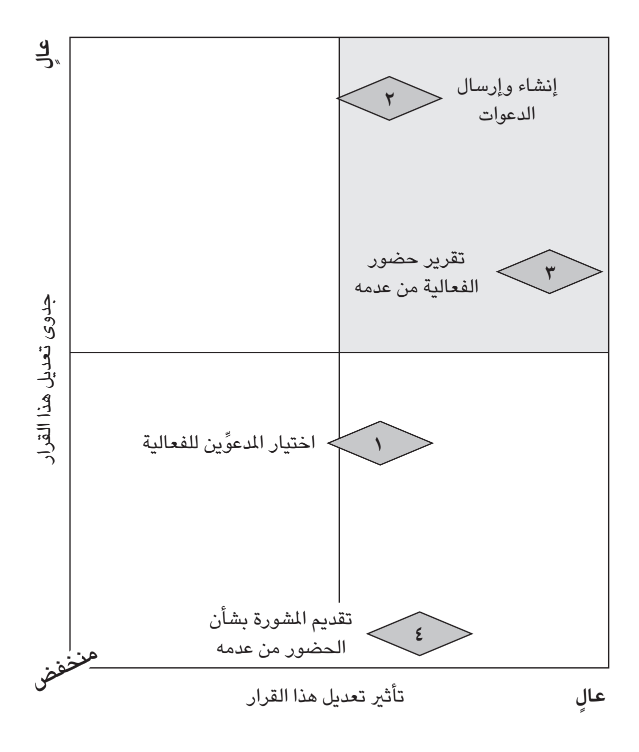
يحدِّد هذا الترتيب، على وجه التحديد، العوامل المتعلقة ﺑ «الدافع» في كلٍّ من هذه السلوكيات لتكون مرنةً ومؤثِّرة في تحسين النتيجة الإجمالية. ويُقدِّم الشكل (٤-٥) تمثيلًا مرئيًّا بسيطًا لنتائج الترتيب.

«نتيجة هذه الخطوة»: حدَّدنا اثنَين من السلوكيات ذات الأولوية لاستهدافهما بالتدخُّل؛ إنشاء وإرسال دعوة عبر الرسائل النصية القصيرة؛ وتقرير حضور الفعالية من عدمه.

الخطوة السابعة: إنشاء تدخُّلاتٍ مَبنية على الأدلة لإنتاج السلوكيات ذات الأولوية

بنهاية هذه الخطوة السابعة، سيكون لدَينا تدخُّلٌ مقترَح يُفترَض أن يؤدي إلى السلوك (السلوكيات) ذي الأولوية الذي حدَّدناه. أولًا، نحتاج إلى تحديد مُتطلبات الحل بناءً على العوامل التي نعلم أنها ستؤثِّر على السلوك. ويوضح الشكل (٤-٦) كيف تم ذلك في مركز بيدفورد. تُعتبَر العوامل المؤثِّرة التي تظهَر باللون الرمادي خارج النطاق لأن تغييرها لم يكن مُمكنًا. أما التي تظهَر باللون الأسود فتحتاج إلى مُعالجتها بواسطة الحل الخاص بنا. ولتحديد مُتطلبات الحل الخاصة، أجرينا مراجعة للأدبيات التي تبحث في كيفية التغلب على الحواجز والعوامل التمكينية المشابهة لتلك المُحدَّدة في نموذج «كوم-بي» أو كيفية استغلالها في مشروعاتٍ أخرى. في هذه الحالة، ركَّز بحثُنا على كيفية جذب الانتباه وجعل الرسائل الجماعية تبدو شخصية، وكيفية تغيير التصوُّرات بشأن احتمالية الحصول على وظيفة، وكيفية تحفيز العمل والتحرُّك في مواجهة المعنويات المنخفضة.

لتلبية المُتطلبات المرتبطة بصياغة الرسالة وإرسالها، اخترنا اختبار ما إذا كان تنويع صياغة دعوات الرسائل النصية القصيرة الحالية سيزيد من الحضور. ولاختيار هذا التدخُّل، طبَّقنا مرةً أخرى معايير التأثير والجدوى، ولكننا أضفنا اعتبارَين إضافيَّين؛



شكل ٤-٥

المقبولية وقابلية التوسُّع. تتعلق المقبولية بما إذا كانت هناك مشكلاتٌ سياسية أو أخلاقية تتعلق بالتدخُّل المقترَح (سنتعمَّق في مناقشة هذه المسألة في الفصل القادم). بينما تتعلق قابلية التوسُّع بما إذا كان يمكن استخدام التدخُّل خارج نطاقٍ تجريبي أوَّلي أو موقع اختبار. على سبيل المثال، تأكَّدنا من أن الرسالة الأفضل أداءً — حال نجاحها — يُمكن أن تحلَّ محلَّ النموذج الافتراضي الحالي في النظام الوطني. وفي حين أن هذا المطلب زاد من قابلية التوسُّع، فقد أوجد أيضًا مقايضاتٍ أو موازنات؛ فكان يجب أن تكون أي رسالةٍ تُنشأ عامةً بما يكفي لتظلَّ دقيقةً وذاتَ صلةٍ على المستوى الوطني. لذلك، لم يكن من المُمكن أن تذكُر الرسالة أن فعالية التوظيف من المُحتمَل أن تؤدي إلى الحصول على وظيفة؛ لأن هذا لم يكن الحال دائمًا. وتُعَد هذه الموازنات جزءًا شائعًا من تصميم السياسات والخدمات.

السلوك	العوامل المساهمة	متطلبات الحل
٢ إنشاء وإرسال الدعوات	الفرصة: عادة ما يكون توقيت الرسالة مؤاتيًا بسبب الجدول الزمني المزدحم. الدافع: يفضِّل الموظفون تقليل الجهد (استخدام النموذج الافتراضي الجاهز وطريقة الاتصال الافتراضية).	• تسخير انحيازات الوضع الراهن والنفور من بذل الجهد: كان استخدام قنوات الاتصال الحالية والعمليات والأتمتة والنماذج الجاهزة متاحًا.
٣ اتخاذ قرار بحضور الفعالية من عدمه	• الفرصة: قد يكون هناك خططٌ مسبقة في وقت الحضور. الدافع: • فرصة متصوَّرة للتوظيف • تقييم مشورة الآخرين • انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الكفاءة الذاتية • الغفلة	• استخدام التخصيص لجذب الانتباه وزيادة الإدراك بأن هذه فرصةٌ مصمَّمة خصوصًا للمتلقي. • إثارة المشاعر الإيجابية للتغلب على المعنويات المنخفضة برسالةٍ ذاتِ طابعٍ شخصي وتعبِّر عن الاهتمام.

شكل ٤-٦

بمجرد أن اتفقنا على استخدام نظام الرسائل النصية القصيرة، كان السؤال هو كيفية إنشاء الرسائل التي تُلبِّي مُتطلبات الحل في أقلَّ من مائتَي حرف. لم تكشف أي مراجعة للأدلة الموجودة عن أي ممارساتٍ واضحةٍ أفضل لتشجيع هذا السلوك بعينه. لذا، كان علينا أن نعتمِد أكثر على المبادئ العامة المستمَدَّة من علم السلوك، والتي عرضنا كثيرًا منها في الفصول الثلاثة الأولى. وتتطلَّب عملية الانتقال من المبادئ العامة إلى التدخُّلات الملموسة في حدِّ ذاتها أن نُفرِد لها معالجةً بطول كتابٍ كامل؛ فالطريقة الدقيقة التي تُصاغ بها رسالة أو يُعرَض بها اختيار، كما أشرنا، يمكن أن يكون لها تأثيراتٌ مُهمَّة على السلوك. يُمكننا تلخيصُ جانبَين رئيسيَّين لهذه العملية هنا.

الجانب الأول هو مراجعة الأدلة الموجودة للتنبؤ بالكيفية التي ستُستقبل بها التدخُّلات المحتمَلة. قد ترغب في إعادة النظر في النتائج من الخطوتَين الرابعة والخامسة التي تُوضح قدرةَ الأشخاص ودوافعَهم، والسياق الذي يحدث (أو لا يحدث) فيه السلوك (السلوكيات). وقد ترغب في تجربة السياق أو الخدمة مباشرةً بنفسك مرةً ثانية، مع وضع التدخلات المحتمَلَة في الاعتبار. إن هدفك هو القيام بمحاولةٍ مركَّزة لمحاكاة ردود

الأفعال المحتملة للأشخاص الذين يخضَعون للتدخل. تكمن الصعوبة هنا في أننا غالبًا ما نُعاني من «وهم التشابه» الذي ينتُج عنه افتراضاتٌ غير دقيقة حول ما يعتقده الناس أو يعرفونه، بالإضافة إلى توقعاتٍ غير دقيقة حول كيفية استجابة الناس لشيءٍ ما.[4] وعلى وجه الخصوص، قد يُبالغ الشخص الذي ينشئ تدخلًا ما، لكونه منخرطًا فيه بعمق، في تقدير مدى مشاركة الآخرين بوجهات نظرِهم أو إلى أي مدًى سيفهم الناس عملَهم أو يتفاعلون معه.[5]

بالنظر إلى هذه التحديات، هناك نهجٌ ثانٍ قيِّم، ألا وهو عرضُ التدخلات المحتَمَلة للمشاركين مباشرةً كجزءٍ من عملية الإنشاء. وتتمثَّل إحدى طرُق القيام بذلك في الاختبار المُسبَق للتدخُّل بطرقٍ منخفضة التكلفة. إن تقييم كيفية تأثير التدخُّل على عددٍ محدود من المشاركين في ظروفٍ واقعية يمكن أن يكون ذا قيمة، إذا كان التدخُّل منخفضَ المخاطر ويمكن تنفيذه بتكلفةٍ زهيدة. أما إذا لم يكن كذلك، فالبديل هو إنشاءُ مكافئٍ شبيهٍ للتدخُّل وإجراء اختبار بعينةٍ من المشاركين عَبْر الإنترنت.

الأولوية الأساسية هنا هي استخدام النتائج بالطريقة الصحيحة. إن الحصول على آراء الناس بشأن تدخلٍ ما، مُفيدٌ لفهم الشعور الذي سيشعرون به إذا نُفِّذ. ولكن على الرغم من أهمية هذه النتائج، فإنها ليست دائمًا دليلًا جيدًا للسلوك الذي سينتهجونه. لهذا السبب، تكون مجموعات التركيز القياسية أقلَّ فائدةً بصفةٍ عامة. ولكن إذا كنتَ تُحاوِل فهم السلوك، فلتُركِّز على أقربِ مكافئٍ للسلوك الحقيقي، وقم بمُحاكاة سياق اتخاذ القرار بأقصى قَدْرٍ مُمكن من الدقة.

ثمَّة خيارٌ آخر وهو العمل مع المشاركين المُحتمَلين لتطوير نماذجَ أوليةٍ بسيطة للتدخُّلات. يمكن بعد ذلك تنقيح هذه النماذج الأولية أكثر أو استخدامها للكشف عن نُهُج جديدة. تتمثَّل ميزة النماذج الأولية في أنها تُوفِّر تفاعلًا أعمقَ بكثيرٍ مع نظرة المشاركين للعالم، وهو ما قد يُقدِّم وجهاتِ نظرٍ جديدةً لم تكن متاحةً لفريق المشروع.

أيًّا كانت الطريقة المُستخدَمة، غالبًا ما تكون هناك قفزةٌ إبداعية عند إنشاء حل؛ حيث يجتمع الدليل والنظرية والسياق معًا فجأةً لإبراز إمكانيةٍ جديدة. وفي حين أن تحقيق ذلك قد يبدو صعبًا، إلا أن هناك أطرًا عديدةً مفيدة توفِّر المزيدَ من الدعم لتطوير التدخُّلات. على سبيل المثال، يقوم إطار عمل «إيست» (EAST) التابع لفريق الرؤى السلوكية بتجميع كثيرٍ من الأدبيات باستخدام أربعةِ مبادئَ أساسية: إذا أردتَ أن يقوم شخصٌ ما بشيءٍ

ما، فاجعل السلوك سهلًا (easy)، وجذابًا (attractive) واجتماعيًّا (social) وفي وقته (timely).[6] وتتضَمن كلُّ فئةٍ من هذه الفئات كثيرًا من المفاهيم والتقنيات المفيدة التي توسِّع ما قدَّمناه هنا.

أفرزَت هذه العملية أربعَ رسائلَ بغرض الاختبار مع مركز بيدفورد للتوظيف. ونعرض فيما يلي كلَّ رسالةٍ منها ونُقدِّم شرحًا موجزًا لكيفية ترجمتنا للأدلة ذات الصِّلة إلى لغةٍ بعينها. ولإضفاء إحساس بالسياق، نُقدِّمها كما لو أن مصنعًا يُسمَّى «سيستم لينك» يطلب موظفين للتعيين في وظائفَ أمنية. في كلِّ حالة، وضعنا أي كلمةٍ مختلفة عن الرسائل السابقة بحروفٍ كبيرة.

(أ) **التحكم**: كانت رسالة «التحكُّم» هي الرسالة التي يَستخدِمها مركز التوظيف في ذلك الوقت، واحتفظنا بها لأننا ببساطةٍ لم نستطع افتراض أن الرسائل الجديدة ستُؤدِّي بصورةٍ أفضل.

> «متاحٌ الآن ثماني وظائفَ أمنية جديدة، متاحة الآن في «سيستم لينك». برجاء الحضور إلى مركز بيدفورد للتوظيف يوم الإثنين، ١٠ يونيو، في الساعة الحادية عشرة صباحًا، والسؤال عن سارة لمعرفة المزيد.»

(ب) **التخصيص**: تُظهِر مجموعة من الأبحاث المُثبتة أن استخدام اسم المُستلم فعَّالٌ في جذب الانتباه، وجعلِ التواصُل يبدو أكثر صلة. في هذه الحالة، أتاح النظام إمكانية إدراج اسمِ المُستلم في الرسالة.

> «مرحبًا إلزبث، متاحٌ الآن ثماني وظائفَ أمنية جديدة في «سيستم لينك». برجاء الحضور إلى مركز بيدفورد للتوظيف يوم الإثنين، الموافق ١٠ يونيو، في الساعة الحادية عشرة صباحًا، واسألي عن سارة لمعرفة المزيد.»

(ج) **التوقيع على الرسالة**: يُعيَّن موظفٌ خاص للراغبين في العمل في مركز بيدفورد للتوظيف لتقديم المشورة لهم («مدرب توظيف»). كانت فرضيتُنا أن ذكر اسم فردٍ معيَّن قابلَه الراغبون في العمل يمكن أن (أ) يشير إلى أن الفرصة رسمية (ب) يربط الفرصة الحالية بالمحادثات السابقة والمُستقبلية مع المدرب. وقد استندنا إلى دراسةٍ مُماثلة أظهرَت أنه يمكن زيادة معدَّل سداد القروض من خلالِ تضمينِ اسم مسئول القرض، ولكن هذا فقط في حالة إذا كان المُستلم قد التقى بهذا الموظف.[7]

> «مرحبًا إلزبث، متاحٌ الآن ثماني وظائفَ أمنية جديدة، متاحة الآن في «سيستم لينك». برجاء الحضور إلى مركز بيدفورد للتوظيف يوم الإثنين، ١٠ يونيو، في الساعة الحادية عشرة صباحًا، واسألي عن سارة لمعرفة المزيد، مايكل.»

(د) **المعاملة بالمِثل والحظ**: تظهر دراسات عديدة أن الأفراد غالبًا ما يكون لديهم دافعٌ قوي لردِّ الفعل بالمثل، كردٍّ معروف، على سبيل المثال. في هذه الحالة، قُمنا بتطوير عبارة «لقد حجزتُ لك مكانًا» لإبراز أن مركز التوظيف قد استثمر بعض الجهد في دعم الفعالية ودعوة المُتلقي. وافترضنا أن الإشارة إلى هذا الجهد قد تُحفِّز الرغبة في الرد بالمثل من خلال الحضور. وقد أتبعنا تلك العبارة برسالةٍ قصيرة تتمنَّى للمُتلقي «حظًّا سعيدًا»، استندَت إلى مفهوم «مركز الضبط». من المُحتمَل أن يكون لدى بعض الراغبين في العمل «مركز ضبط داخلي»، وهو الاعتقاد بأن تصرُّفات شخصٍ ما يُمكن أن يكون لها تأثيرٌ مُفيد على ما يحدث له. بينما يكون لدى آخرين «مركز ضبط خارجي» ويعتقدون أن ما يحدث لهم تُحدِّده في الغالب عواملُ خارجة عن سيطرتهم. ويبذل الراغبون في العمل ممن لديهم مركز ضبط خارجي نشاطًا أقل في البحث عن وظائف.[8] وفي الوقت نفسه، من المُحتمل أيضًا أن يكون لديهم إيمانٌ أقوى بمفهوم «الحظ».[9] لذلك، توقَّعنا أن استحضار كلمة الحظ قد يكون فعالًا بالنسبة إلى الراغبين في العمل ممن ينتمون لهذا المعسكر، وزيادة الحضور بصفةٍ عامة.

> «مرحبًا إلزبث، متاحٌ الآن ثماني وظائفَ أمنية جديدة في «سيستم لينك». برجاء الحضور إلى مركز بيدفورد للتوظيف يوم الإثنين، الموافق ١٠ يونيو، في الساعة الحادية عشرة صباحًا، واسألي عن سارة لمعرفة المزيد. لقد حجزتُ لكِ مكانًا. حظٌّ سعيد، مايكل.»

ستُلاحظ أننا أنشأنا كل رسالةٍ بحيث تُبنى على الرسالة التالية، مما يعني أن الرسالة الأخيرة تحتوي على جميع العناصر السابقة. يسمح لنا هذا النوع من التصميم التجميعي برؤية التأثير المجمَّع للعبارات، ولكنه أقلُّ فائدةً في عزل تأثيراتها الخاصة. ولو أن اهتمامنا بهذه التأثيرات الخاصة أكبر، كنا سنقوم ببناء تصميم التجربة وفقًا لذلك.

«نتيجة هذه الخطوة»: صمَّمنا أربعَ رسائلَ نصيةً قصيرة لدعوة مُتلقيها، استنادًا إلى الاعتبارات العملية والأدلة من علم السلوك.

الخطوة الثامنة: التنفيذ

تحدث الخطوتان الثامنة والتاسعة بالتوازي. في الواقع، لا يُمكنك إطلاق تدخُّلٍ ما تخطِّط لتقييمه دون تصميمٍ وتنفيذ التقييم نفسه أيضًا.

في هذه الحالة، كان التنفيذ مباشرًا تمامًا. أولًا، احتجْنا إلى إنشاء رسائلَ نصيةٍ تلقائيًّا باستخدام الصياغة المناسبة لكلِّ مدعُوٍّ إلى فعالية التوظيف على حدة. ثم أنشأنا جدولَ بيانات أساسيًّا لإنشاء الرسائل وتحميلها دفعةً واحدة إلى نظام المراسَلة. استَعان جدول البياناتِ هذا أيضًا بإنشاء أرقامٍ عشوائية لإدراج الراغِبين في العمل في إحدى مجموعات الرسائل الأربع. ولاختبار ما إذا كان جدول البيانات يعمل، أجرَينا عمليةَ إعدادِ نماذجَ أولية، وأصلحنا المشكلات الصغيرة التي ظهرَت؛ على سبيل المثال، قُمنا بتقصير الرسائل الأصلية لأنها كانت تنقسِم إلى جزأَين على الهواتف القديمة إذا كانت الأسماء الأولى للمُتلقِّين طويلة. كذلك تحقَّقنا مما إذا كان الحضور يُسَجَّل تلقائيًّا وعلى نحوٍ موثوق، وطوَّرنا إجراءً للتعامُل مع الأشخاص الذين أرسِلَت لهم رسالة بالفعل كجزءٍ من التجربة. بعد ذلك، أشرفنا على استخدام أداة إنشاء النص لأول عملية توظيفٍ من بين العملياتِ الثلاثِ المتضمَّنة في الفترة التجريبية. أما بالنسبة إلى عمليات التوظيف اللاحقة، فقد فحصنا ببساطةٍ الرسائل المُخرَجة بحثًا عن الأخطاء قبل تحميلها على نظام الرسائل النصية.

في تجاربَ أخرى، يتَّخذ التنفيذ شكلًا أعقدَ بكثير، ويتطلب إدارةً فعالة ومراقبةً مستمرة. إحدى الحقائق المُزعجة المتعلقة بالتنفيذ أنَّ دافِع المكلَّفين بالتنفيذ سيتضاءل إلى حدٍّ كبير بمجرد أن تُصبح مسألةُ اختبارِ تدخلٍ جديدٍ مؤرقةً ومُزعجة أكثر من إدارة الأمور بالطريقة المُعتادة. وتلُوح المؤرِّقات الصغيرة في الأفق. على سبيل المثال، في تجربةٍ أخرى نُفِّذَت في مراكز البطالة، نفَّذ فريق عمل الرؤى السلوكية عمليةً جديدة تطلَّبَت استخدام كتيبٍ لتحديد الأهداف لكلِّ عميل. كانت الكتيبات ذات حجمٍ عادي، ولكن الأدراج المَكتبية التي ستُخزَّن فيها لم تكن كذلك. فخلق هذا عاملَ إزعاجٍ كبيرًا لأفراد فريق العمل الذين لم يعُد بإمكانهم إغلاقُ أدراجهم، وكان لا بد من إصلاح هذه المشكلة قبل أن تتسبَّب في ضررٍ لا يُمكن إصلاحه. في معظم عمليات التنفيذ، تأتي لحظة تحدُث فيها مؤرِّقات من هذه النوعية، والدرس الأساسي هو ألَّا تتجاهلَها. فأي شيءٍ يُمكنك فعله أنت أو فريق مشروعك لإزاحة العبء المُرتبط باختبارِ طريقةِ عملٍ جديدة سيساعد في ضمان أن تكون نتائج الاختبار انعكاسًا لكفاءة التدخُّل الجديد، وليس للتكاليف المرتبطة بإدارة الاختبار.

«نتيجة هذه الخطوة»: أُرسِلَت دعوةٌ واحدة من الدعوات الأربع عَبْر خاصية الرسائل النصية القصيرة إلى الحضور، بناءً على تعيينٍ عشوائي.

الخطوة التاسعة: تقييم الآثار

لقد أشَرْنا بالفعل إلى التجارب العشوائية المضبوطة في الفصلَين الأول والثاني. وفي هذا الجزء، نُلخِّص الفرضية الأساسية التي تقوم عليها التجارب العشوائية المضبوطة، ونُقدِّم مزيدًا من التفاصيل حول كيفية إجراء واحدةٍ فعلًا. على الرغم من أننا نستخدِم التجارب العشوائية المضبوطة عندما يكون ذلك مُمكنًا، فهي ليست مناسبةً دائمًا كطريقةٍ للتقييم. تُوجَد أساليبُ تحليليةٌ أخرى متوفرة، ولكننا لا نتناولها بالتفصيل هنا، لتجنُّب تحويل هذا الكتاب إلى كتابٍ عن الأساليب التجريبية.

لنبدأ بمُلخصٍ سريع لماهية التجارب العشوائية المضبوطة. التجارب العشوائية المضبوطة هي تجاربُ تسمح للباحثين بتحديد ما إذا كان للتدخُّل تأثيرٌ على نتيجةٍ مُعينة ومدى تأثيره هذا. وعلى نحوٍ أدق، تسمح لنا بأن نكون واثِقين تمام الثقة من أنَّ شيئًا ما قد تسبَّب في شيءٍ آخر (استدلال سببي)، وهي سمةٌ جذابة لأولئك المنوطين بحماية الاستثمار العام أو حساب العوائد على ذلك الاستثمار. يبدو الاستدلال السببي مُعقدًا، ولكنه نتاجُ ثلاثِ سماتٍ بسيطة للتجارب العشوائية المضبوطة.

أولًا، تستخدِم التجارب العشوائية المضبوطة الجيدة البناء «عينةً بحثيةً كبيرة». تعتمد التجارب العشوائية المضبوطة على تقسيم المشاركين فيها إلى مجموعات. وبتضمين عددٍ كبير كافٍ من المشاركين في كلِّ مجموعة من هذه المجموعات، يُمكننا ضمان جمع البيانات الكافية للتخلُّص من المصادفات أو القيم المتطرفة أو أي تداخُلٍ آخَر قد يؤدي إلى تحريف النتائج. ثمَّة طريقةٌ بسيطة للتفكير في قيمة جمع المزيد من البيانات وهي تخيُّل أنك تشتري منتجًا عَبْر الإنترنت. لديك مُورِّدان مُختلفان للاختيار من بينهما، كلاهما يبيع منتجاتٍ مُتطابقة. يُحدِّد المورِّد «أ» سعر بيع قدره ٩٥٠ دولارًا أمريكيًّا، ومتوسط تقييم ٣٫٥ من ٥ نجوم، ولدَيه مراجعاتٌ من ألف عميل. أما المورِّد «ب» فيُقدِّر سعر البيع بعشرة دولارات، بمتوسط تقييم ٤٫٨ من ٥ نجوم، ولدَيه مراجعات من ألف عميلٍ أيضًا. نظرًا لأن لديك ألف مراجعةٍ لكلٍّ منهما، فمن المُحتمَل في هذا السيناريو أن تكون متأكدًا إلى حدٍّ كبير من أن المورد «ب» أفضل من المورد «أ»، ويُمكنك بعد ذلك اتخاذ قرارٍ

واعٍ ومدروس بشأن ما إذا كان الفرق في الجودة يساوي نصف دولار أم لا. أما إذا كان لدى كِلا المُوردَين عشرة تقييمات فقط، فقد تشعر بثقةٍ أقلَّ تجاه مدى أهمية تقييماتهما العامة؛ فقد تكون تجربةٌ واحدةٌ سيئة كافيةً لإلحاق الضرر بتقييم المورِّد «أ» بصورةٍ غير عادلة. بعبارةٍ أخرى، عندما يكون هناك عددٌ أقل من البيانات ويكون الفارق صغيرًا، يُصبح التأكُّد من أي استنتاجاتٍ قد تستخلِصها أصعب.

التجارب العشوائية المضبوطة هي تجاربُ تسمح للباحثين بتحديد ما إذا كان للتدخُّل تأثيرٌ على نتيجةٍ مُعيَّنة ومدى تأثيره هذا.

هذا لا يعني أن العينات الصغيرة لا يُمكن أن تكون مفيدةً على الإطلاق، بل يعني فقط أنك ستحتاج إلى فارقٍ أكبر بكثيرٍ في التقييمات (على سبيل المثال نجمة واحدة من خمسٍ مقابل خمسٍ من خمس نجوم) لتكون واثقًا في استدلالاتك. يسري الأمر نفسه على التجارب العشوائية المضبوطة: كلما كانت العينة أكبر، كانت الصورة أوضح، وكان التأثير الذي يُمكن اكتشافه أصغر. عادة ما يستخدم «حساب القوة» لحساب حجم العينة المطلوب لاكتشاف فرقٍ مُعين بين المجموعات بمستوى مُعين من الثقة. تستخدم حسابات القوة مزيجًا من الافتراضات التقليدية، مثل المستويات القياسية لقبول النتائج الإيجابية الزائفة (٥ في المائة) والنتائج السلبية الزائفة (٢٠ في المائة)، والمدخلات الخاصة بالتجربة. بالإضافة إلى هذه الافتراضات التقليدية، تتطلَّب أبسط نسخةٍ من حساب القوة من الباحث أيضًا تحديد اثنين مما يلي: حجم العينة التي يتعين عليك العمل بها؛ وحجم التأثير المُتوقَّع لتدخُّلك؛ والمستوى الأساسي للناتج محل الاهتمام في الوقت الحاضر. ويمكن أن تُساعدك كثير من المواقع الإلكترونية في القيام بهذا النوع من حساب القوة البسيط مجانًا. ولمزيد من العمليات الحسابية المُعقدة، قد تحتاج أيضًا إلى معرفة معلوماتٍ إضافية، مثل التبايُن داخل العينة.

السمة الرئيسة الثانية في التجارب العشوائية المضبوطة هي استخدام «مجموعة ضابطة». كما ذكرنا سابقًا، لقد قسَّمنا العينة إلى مجموعات: واحدة لكل حلٍّ قيد الاختبار (يُطلق عليها غالبًا «مجموعات المعالجة») وأخرى «ضابطة» تَختبر العملية المعتادة. توفر المجموعة الضابطة تصورًا مغايرًا للواقع حال عدم حدوث شيءٍ مُعين. أي تُخبرنا المجموعة الضابطة — من خلال النتائج التي نرصدها — ما الذي كان سيحدُث لو لم نُغير أيَّ

شيء (في هذا المثال، ماذا كان سيحدث لو استمر إرسال رسالة فعالية التوظيف الموجودة مُسبقًا إلى المُتلقِّين كما هي بدون تعديلات). في الواقع، تعني هذه المجموعة الضابطة أننا نأخُذ في الاعتبار أيَّ تغييرات أخرى قد تؤثِّر على نتائجنا. على سبيل المثال، لنتخيَّل أننا أدخلنا رسائلنا الجديدة لفعاليات التوظيف في سبتمبر، ثم قارنَّا معدَّلات الحضور لتلك الفعاليات بالفعاليات التي نُظمَت في أغسطس، عندما كنَّا نستخدِم الرسالة القديمة. إذا أسفرت رسائلنا الجديدة عن ارتفاع نسبة الحضور، فلن نتمكن من التأكد مما إذا كان السبب في ذلك هو الرسائل أم عاملًا آخر. ربما كان الطقس أفضل، ربما كان هناك عددٌ أقل من الوظائف المتاحة خارج فعاليات التوظيف، أو ربما أقيمت الفعالية بعد عطلةٍ ما جعلَت الناس يشعرون بمزيدٍ من النشاط. فبدون مجموعةٍ ضابطة توضح لنا تأثير الرسالة الموجودة مسبقًا على الحضور، قد لا نتمكن أبدًا من معرفة ما إذا كان ارتفاع مستويات الحضور ناتجًا عن تدخلنا أم لا. بالطبع يمكن أن تختلف عواملُ أخرى مُلازِمة للأفراد بين المجموعات، مما يقودنا إلى سمة التصميم الأخيرة للتجارب العشوائية المضبوطة، ألا وهي: «التخصيص العشوائي».

يعني التخصيص العشوائي تقسيم الأشخاص عشوائيًّا إلى المجموعة الضابطة أو إحدى مجموعات المعالجة. يؤدي القيام بذلك بطريقةٍ عشوائية إلى التأكد من أن المجموعات التي تتلقَّى كل تدخُّل لها سماتٌ متشابهة، مما يعني أنه من المُحتمَل أن يتشابَهَ سلوكها إذا عولجت بالطريقة نفسها. على سبيل المثال، في مثال حضور فعالية التوظيف، ستكون جميع العوامل التي تُحدِّد حضور شخصٍ من عدم حضورِه (على سبيل المثال، ما إذا كان بإمكانه تحمُّل دفع أجرة الحافلة، أو احتمال أن يكون لدَيه خططٌ أخرى، أو مهاراته التنظيمية، أو تصوُّره حول ما إذا كانت الفعالية تُعتبَر استخدامًا قيمًا للوقت) سائدةً على نحوٍ متساوٍ في كل مجموعة. وهذا يعني أننا إذا طبَّقنا تدخلًا ما على إحدى المجموعات، يمكننا القول إن أي تغييرات في سلوك تلك المجموعة ناتجة عن التدخُّل، وليس أي سببٍ آخر.

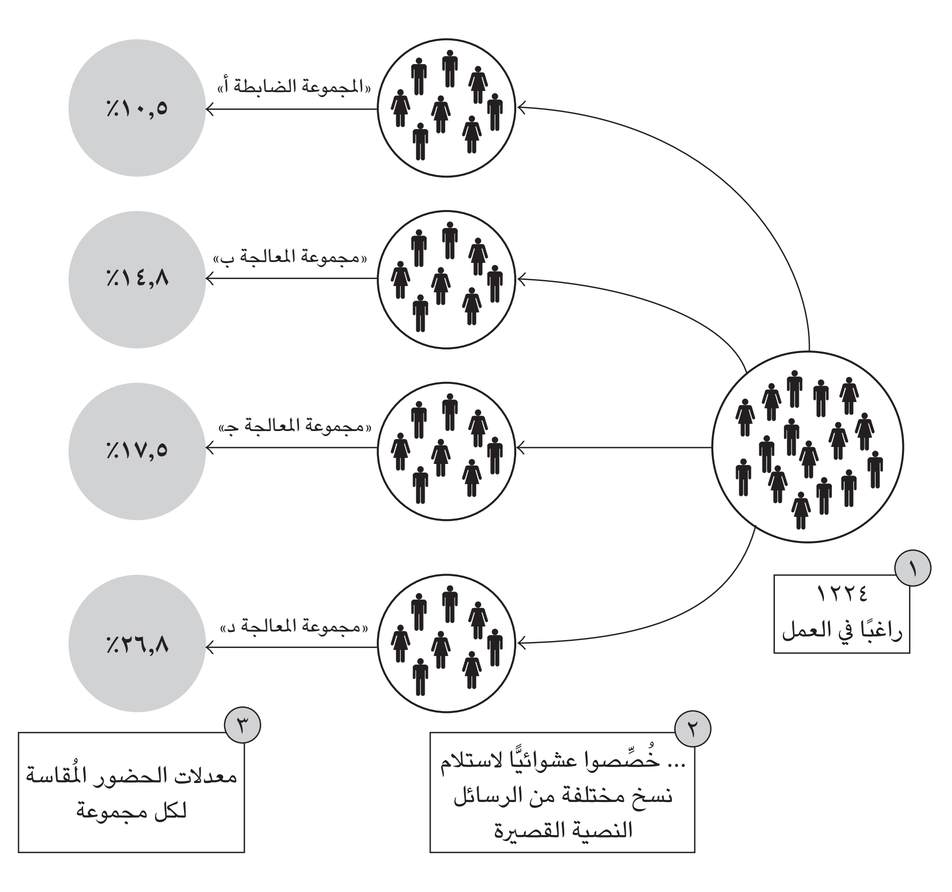
على الرغم من أن الأمر يبدو واضحًا، فإن التخصيص العشوائي قد يكون خادعًا على نحوٍ مُدهش، وننصح بتنفيذ العملية باستخدام برنامج كمبيوتر حيثما أمكن ذلك. يمكن تنفيذ هذا بيسر، فحتى البرامج الشائعة، مثل مايكروسوفت إكسل، بها وظيفةٌ مدمجة، ألا وهي ()randbetween=، تُتيح التخصيص لمجموعةٍ عشوائية. أما عندما يتعذَّر استخدام التخصيص العشوائي الآلي، تابع عملك بحذَر. فحتى الاستراتيجيات التي تبدو «عشوائية»

يمكن أن يثبُت وجود انحيازٍ خفيٍّ بداخلها. على سبيل المثال، ينتج عن طريقة ترقيم المنازل في بريطانيا عادةً وجود أرقامٍ فردية للمنازل على جانبٍ من الشارع وأرقام زوجية على الجانب الآخر. وفي العديد من البلدات والمُدن، تختلف جودة الإسكان حسب الجانب الذي يقع به المنزل من الشارع؛ بسبب التعرُّض لتلوُّث الهواء من المصانع خلال حقبة الثورة الصناعية؛ ويَعني اتجاه الرياح أن المنازل ذات الأرقام الفردية قد تختلف اختلافًا منهجيًّا عن ذات الأرقام الزوجية.

عند التخطيط لإجراء تقييمٍ مثل هذا، من المُهم توثيق كل الخطوات والافتراضات والخيارات التحليلية التي وُضعَت. فسيساعد هذا في تجنُّب العقبات الشائعة، وكذا الحفاظ على صدق وأمانة الشخص الذي يدير عملية التحليل عند ورود البيانات. ومن خلال التحديد المُسبَق للتحليل الذي سيُجرى، تقلُّ المخاطر المرتبطة بالتفسير المُفرِط (المزيد حول هذه النقطة في الفصل التالي).

ويوضح شكل (٤-٧) خطة التقييم للتجربة التي أُجريَت في مركز بيدفورد للتوظيف.

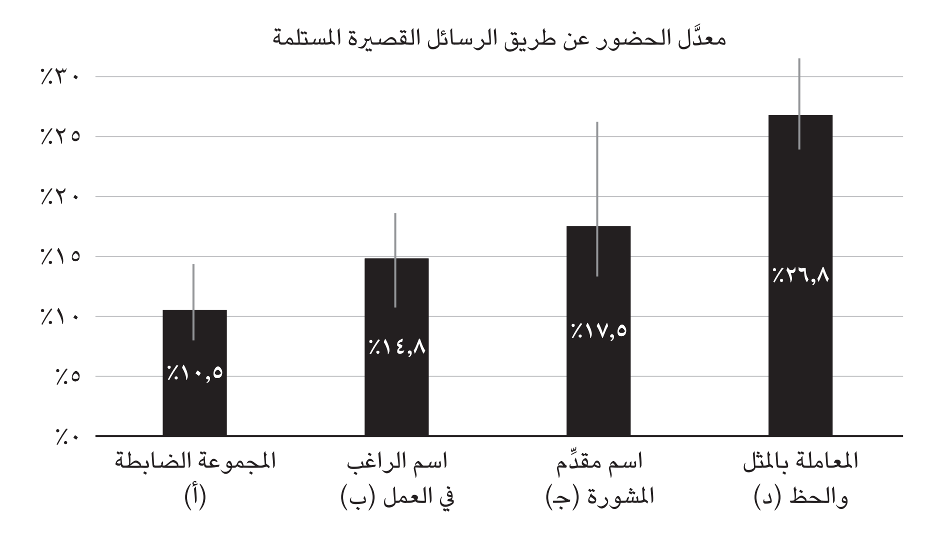
في هذه الحالة، قُمنا بتخصيص إحدى الرسائل عشوائيًّا لكل باحثٍ عن عمل، ولكن في بعض الأحيان لا تكون هذه هي الاستراتيجية الصحيحة. على سبيل المثال، تخيَّل أننا بدلًا من ذلك كنَّا نرسِل رسائلَ نصيةً إلى العامِلين داخل سوبر ماركت تحوي معلوماتٍ عن فرصة ترقية: ستظلُّ النتيجة التي يتم قياسها هي ما إذا كانوا سيحضُرون فعالية توظيف، ولكنها مُنعقدة في مكان عملهم. إن استخدام التخصيص العشوائي على المستوى الفردي أمرٌ قابل للتطبيق بالتأكيد، ولكنه محفوف بالمخاطر أيضًا. فإذا انطلق صوت استقبال رسالة على هواتف الجميع في وقتٍ واحد، وبدأ العمَّال بمقارنة الرسائل، فقد يُصاب البعض بالإحباط لأنهم لم يتلقَّوا رسالة «لقد حجزتُ لك مكانًا». من ناحيةٍ أخرى، قد يستنتج أولئك الذين تلقَّوا هذه الرسالة أنَّ لدَيهم فرصةً أفضل. إن هذه التصورات تغيِّر معدل الحضور؛ إذ يقل عدد الحضور من المُحبطين، بينما يحضر زملاؤهم ذوو المعنويات المرتفعة بوتيرة أكبر. وهذا الانتشار لآثار ونتائج المعالجات يعني أننا لا يُمكننا عزل التأثير الحقيقي لرسالةٍ معينة. بدلًا من ذلك، سيكون من الحكمة — بافتراض أن هذا برنامجٌ إقليمي أو وطني — أن يجري التخصيص العشوائي على مستوى متجرٍ أو فريقِ عملٍ بنظام الورديات. وبهذه الطريقة يجري التعامُل مع كلِّ شخصٍ يُرجَّح أن يُقارن رسالته بالآخرين بالطريقة نفسها وتقل مخاطر انتشارها. ويُعرف هذا النهج بـ «التخصيص العشوائي العنقودي». بالطبع، لا تزال النقطة المتعلقة بحجم العينة قائمة:



شكل ٤-٧

سنظلُّ بحاجة إلى حساب عدد المتاجر أو الفِرَق اللازمة للتأكُّد من استنتاجاتنا (على الرغم من اختلاف الحساب عند التخصيص العشوائي حسب المجموعات).

أخيرًا، نظرًا لأن التجارب العشوائية المضبوطة تسمح لنا بتقدير النطاق الذي يكمُن فيه التأثير الحقيقي، فإننا لا نعرف فقط ما إذا كان شيءٌ ما قد نجح أم لا، ولكنَّنا حظِينا بتقديرٍ موثوق لتأثيره أيضًا. وتوضح الأعمدة السوداء الداكنة في الشكل (٤-٨) نطاق التأثير لكل رسالةٍ نصية في مركز بيدفورد.



شكل ٤-٨

يُعَد الحصول على تقدير لحجم التأثير مفيدًا للغاية؛ لأن صُناع السياسات ذوي الميزانيات المحدودة (أو رجال الأعمال الذين لدَيهم مساهمون عليهم مكافأتهم) كثيرًا ما يحتاجون إلى اختيار نهجٍ يمنحهم أفضل عائدٍ من بين النُّهُج المتعددة المتوافرة. على سبيل المثال، يُمكننا أن نستنتج أن النص (د) كان أفضل، ونستنتج أيضًا أنه يعني أن ما بين ٤٦ و٥٣ شخصًا إضافيًّا من الراغبين في العمل قد حضَروا فعاليات التوظيف خلال الفترة التجريبية. وعندما تكون العينات كبيرةً بما فيه الكفاية، يُمكننا أيضًا معرفة ما الذي نجح ومع مَن، والانتباه لأي فروقاتٍ أو تفاوتاتٍ تنشأ نتيجةً لذلك (سنتناول هذه النقطة أكثر في الفصل الخامس). ففي حالة البطالة، على سبيل المثال، قد نكون مُهتمِّين بما إذا كان تأثير هذه الرسائل مُختلفًا بالنسبة إلى الرجال والنساء، أو ما إذا كانت عملياتُ التعيين في وظائف تتطلَّب بضع مجموعاتٍ من المهارات من المُرجَّح أن تؤدِّي إلى الحضور أكثر من غيرها.

في هذه المرحلة، عادت بنا الذاكرة إلى الهدف المُحدَّد في الخطوة الأولى؛ زيادة الحضور بنسبة ٥٠ في المائة. لقد أدى تدخُّلنا، على الرغم من صِغَره، إلى زيادة الحضور بنسبة تزيد على ١٥٠ في المائة. ولكن لا يزال أمامنا الكثير لنُحقِّقه؛ إذ اختار ٧٣ في المائة من الأشخاص عدم الحضور، ولكن يظل هذا تحسُّنًا كبيرًا من حيث الإحصاءات والسياسات.

«نتيجة هذه الخطوة»: قُمنا بتقييم التدخُّل باستخدام تجربةٍ عشوائيةٍ منضبطة. وأشارت النتائج إلى أن الرسالة الأكثر فاعلية قد زادت من نِسَب الحضور في فعاليات التوظيف بأكثر من الضعف.

الخطوة العاشرة: اتخاذ إجراءٍ بناءً على النتائج

سواء كان تدخلك فعَّالًا، أو غير فعَّال، أو حتى جاء بنتائجَ عكسية، فربما ستحتاج إلى اتخاذ مزيدٍ من الإجراءات لحصد إمكاناته الكاملة. لسوء الحظ، قد تكون هذه الخطوة أصعَبَ مما يتوقَّع الكثيرون. فتَبَنِّي طريقةٍ جديدة لعمل الأشياء، في النهاية، يُشكل تحديًا سلوكيًّا في حدِّ ذاته؛ فليس معنى أنَّ شيئًا ما قد أثبت فعاليته أن يُعتمد في الحال باعتباره الطريقة العادية. وليس معنى أنَّ شيئًا ما لم يُثبِت فاعليةً أنَّ خطة طرحِه سيجري التراجُع عنها تلقائيًّا. في بعض الأحيان قد يكون هذا لسببٍ وجيه. على سبيل المثال، قد لا يصلح التدخُّل الذي نجح في سياقٍ محليٍّ واحد في مكانٍ آخر؛ ومن ثَم يلزم إجراء مزيدٍ من الاختبارات قبل التوسُّع في تطبيقِه على المستوى الوطني. ولكن غالبًا ما ستستمرُّ الأمور في مواكبة الطريقة التلقائية لفعل الأشياء ببساطة.

في حالة تجربتنا الخاصة بالرسائل النصية القصيرة، تمكَّنا من استبدال نسَق الرسائل التلقائية في نظام الرسائل القصيرة المعمول به على المستوى الوطني، مما يعني أن الحلَّ قد انتشر إلى مراكز البطالة في جميع أنحاء البلاد بضغطة زر. وكان هذا، كما هو مذكور في الخطوة السابعة، عن قصد؛ لقد عرفنا أن تَوقُّع قيام الموظفين في أحد مراكز البطالة — فضلًا عن مراكز البطالة في جميع أنحاء المملكة المتحدة — بإجراء تغييرٍ متعمَّد على ممارساتهم المعتادة، من المُرجَّح أن يعني أن تدخُّلنا لم يتوسَّع أبدًا. أما إذا استبدلنا الرسالة البديلة الجديدة والأكثر فاعلية بالرسالة التلقائية، فإننا لا نطلُب من الموظفين تغيير سلوكهم.

بالطبع، يُعَد تحسين الحضور في فعالية للتوظيف تغييرًا صغيرًا نسبيًّا. فكما ذكَرنا في الخطوة الأولى، تُوجَد طرقٌ أخرى عديدة قد نتمكَّن من خلالها من تحسين فُرَص التوظيف للعاطلين عن العمل. لذا بمجرد أن تُثبِت طريقةٌ ما نجاحًا في أحد المجالات، يكون من المُفيد دائمًا العودة إلى السلوكيات أو المشكلات الأخرى، إذا سمحت الميزانيات بذلك. وكما ذكرنا سابقًا، استُخدِمَ أيضًا النهج الموضح في هذا الفصل لإعادة تصميم

ممارسات التشغيل لمراكز البطالة من الأساس.[10] ومن عام ٢٠١٢ إلى عام ٢٠١٣، ابتكر فريق الرؤى السلوكية تدخلاتٍ في هذه الفئة من المؤسسات أدَّت إلى ترك العاطلين عن العمل للإعانات مبكرًا بيوم ونصف يوم مما كان سيحدُث حال عدم تطبيق هذا التدخل. ورغم أن هذا التأثير قد يبدو ضئيلًا، فإن له فوائدَ اقتصاديةً كبيرة عند تطبيقه على نطاقٍ أوسع؛ ففي هذه التجربة وحدَها، شارك أكثر من ٨٨٠ ألف فردٍ عاطل عن العمل.

ابتُكِرَت الحلول واختُبِرَت استنادًا إلى ثلاثة أشهر من البحث حول تجربة المستخدِمين مع مراكز البطالة، وما تنطوي عليه العملية التي تقوم عليها رحلة المستخدم، وما يمكن أن تُخبرنا به الأدلة عن تجربة البقاء بلا عمل، وكيف يلمس الناس العملية في الواقع الفعلي. تضمَّنَت العملية الجديدة تقصير الأعمال الورقية وتبسيطها، ووضع خططٍ أكثر ملاءمةً لحياة الباحث عن عمل وروتينه، وتركيز الاجتماعات على الطموحات المستقبلية بدلًا من الامتثال الماضي لمنظومة البطالة، وتحسين الروح المعنوية للراغبين في العمل.

كان توسيع نطاق هذا التدخل مختلفًا تمامًا عن تغيير نموذج الرسائل النصية القصيرة؛ لأنه تطلَّب دعمًا واقتناعًا كبيرَين من الموظفين والمُديرين. وأمضينا ستة أشهرٍ أخرى في المساعدة في تدريب المُدرِّبين، وإنتاج مقاطع فيديو لتوفير دعمٍ يسهل الوصول إليه، والعمل على كيفية توفير المواد الجديدة لسبعمائة مركز بطالة في جميع أنحاء البلاد على نطاقٍ واسع. وقد أُدخِلَت هذه العملية الآن في جميع مراكز البطالة في المملكة المتحدة.

«نتيجة هذه الخطوة»: أصبحَت الرسالة الأفضل أداءً هي النموذج الجديد للرسائل النصية القصيرة التلقائية في نظام الرسائل النصية الوطني.

طُبِّقَ نهج الرؤى السلوكية أيضًا على سياسة التوظيف في جوانبَ مثل سد فجوة الأجور بين الجنسَين، والحد من التحيُّز في التوظيف، وتسريع العودة إلى العمل في حالة المرَض. وخارج مجال السياسة هذا، كما يوضح نطاق هذا الكتاب، لا تُوجَد حدود للقضايا التي يمكن معالجتها من خلال هذا النهج. وفي ظل وجود هذه الإمكانات الواسعة النطاق، لا بد علينا، بلا شك، أن نكون على دراية بمواطن القصور والانتقادات والاعتبارات التي تُصاحِب نهج الرؤى السلوكية. وسنستعرض هذه الموضوعات في الفصل التالي.

الفصل الخامس

الانتقادات والاعتبارات ومواطن القصور

لقد حاولنا حتى الآن تقديم فهمٍ واقعي لما يمكن، وما لا يمكن، لنهج الرؤى السلوكية تحقيقه. وفي هذا الفصل، سنستكشف الانتقادات والاعتبارات ومواطن القصور الخاصة بهذا المجال بمزيدٍ من التعمُّق، مع الإقرار بأننا لا يُمكننا تقييمها جميعًا في مقدمة قصيرة كهذه.

بُني نسَق هذا الفصل في ثلاثة أجزاء. أوَّلًا، نبحث الانتقادات المُوجَّهة لما حقَّقه نهج الرؤى السلوكية عمليًّا: هل يُستخدَم فقط على نطاقٍ محدود، وهل تستمر آثاره بمرور الوقت، وإلى أي مدًى ينتج عنه عواقبُ غير مقصودة؟ ثانيًا، ننتقل إلى اتساق قاعدة الأدلة ومصداقيتها وقابليتها للتعميم. وسنستكشف، على وجه الخصوص، المخاوف بشأن قوة الأدلة في عِلم النفس ونبحث فيما إذا كانت الرؤى المُستخلصة من مُختبَرات الجامعات الغربية في الأصل يمكن حقًّا أن تُخبرنا بالكثير عن السلوك خارج برجها العاجي وعَبْر الثقافات المختلفة. ثالثًا، نستكشف مدى مقبولية نهج الرؤى السلوكية، سواء من منظورٍ أخلاقي أو من منظور أفرادٍ من عامة الناس الذين قد يستاءون من تطبيق نهج «الدفع» أو إخضاعهم للتجارب. النقطة الأساسية لدَينا هي أن نهج الرؤى السلوكية ليس حلًّا سحريًّا ناجعًا، ومن المُهم أن يكون لدَينا فهمٌ واقعي لقوَّته ومشكلاته على حدٍّ سواء.

هل يُحقق النهج الهدف منه في الممارسة العملية؟

في هذا الجزء نُلقي نظرةً على الانتقادات الموجَّهة إلى النتائج التي حقَّقَها نهج الرؤى السلوكية. في البداية، ننظر فيما إذا كان النهج يُطَبَّق بأكبر قَدرٍ مُمكن من الطموح. وبعد

ذلك، نفحص العواقب غير المقصودة، وما إذا كانت الآثار التي نَصِفها يُمكن أن تستمر على المدى الطويل، وما إذا كانت هذه الآثار تستمر عند التطبيق على نطاقٍ واسع.

تأثيرٌ محدود على مستوى السياسات الرفيعة المستوى

كما أشرنا سابقًا، يمكن نشر الرؤى السلوكية بطريقةٍ تكتيكية ومحدَّدة الهدف، وعلى نحوٍ استراتيجي لإحداث تغييرٍ أوسع. غير أن كثيرًا من التطبيقات، في كلٍّ من القطاعَين العام والخاص، ظل عند المستوى التكتيكي، وتضمَّن تعديلاتٍ على السِّمات النهائية لسياسةٍ أو استراتيجيةٍ ما. يؤدي هذا الموقف إلى انتقاداتٍ مفادها أن النهج لا يُعالِج المشاكل الأساسية، وإنما يُعالج القشور فقط. بل إن بعض المنتقدِين يذهبون إلى ما هو أبعدُ من ذلك، ويزعمون أن تطبيق استراتيجية الدَّفَعَات قد يُقلِّل في الواقع من الدعم لأدوات السياسة الأخرى الأقوى. فقد وجدَت إحدى الدراسات أن الدعم الموجَّه لضريبة الكربون كان أقلَّ عندما طُبِّقَت في الوقت نفسه أيضًا استراتيجية دَفْع وضعَت أصحاب المنازل في خطةٍ للطاقة المتجدِّدة تلقائيًّا.[1] ولكن في تجربتنا، لا يفكِّر صناع القرار بهذه الطريقة. فهم إما يفهمون أن استراتيجيات الدفع تُكمل المناهج الأخرى (دون أن تحلَّ محلَّها)، أو يعتبرون استخدام الرؤى السلوكية وسيلةً لتعزيز خيارات السياسات الاعتيادية. وتُظهِر الدراسة نفسها أن تأثير المزاحمة يزول إذا أُخبِرَ الناس بالتأثير النسبي الأقل للدفعة.

ولكننا نعتقد أنه من المُهم فهم العوائق التي تحول دون المزيد من الاستخدامات الاستراتيجية للرؤى السلوكية. أولًا، أدى بروز نجم استراتيجية الدفع إلى جعل كثير من الناس يعتقدون أنها الطريقة الرئيسة أو الوحيدة لتطبيق علم السلوك. فقد جاء التركيز على استراتيجية الدفع في الغالب على حساب التفكير في كيف يمكن لعلم السلوك أن يُحقِّق تغييراتٍ أوسع. إن هذا التصوُّر يتغيَّر، ولكن ببطء. ثانيًا، ثمَّة تدخلاتٌ محدَّدة أسهل في توصيلها بسرعة، وغالبًا ما تُسفر عن تأثيرٍ أكثر وضوحًا؛ لقد أُجْرِيَ هذا التغيير وأسفر بصورةٍ مباشرة عن هذا التأثير بعينِه. على العكس من ذلك، تميل عمليات صنع السياسات الرفيعة المستوى إلى تضمين سردٍ مُفكَّك للشخصيات والسياسات والحظ، وكلُّها قد تظلُّ تفاصيلَ سريةً على أي حال. أما نحن فقد ركَّزنا على مثالٍ بسيط وتكتيكي في الفصل السابق، ولكن هذا لا ينتُج عنه سردٌ مُعزز ذاتيًّا ينفي وجود أنواعٍ أخرى من الأمثلة. أما السبب الأخير، فهو أن نهج الرؤى السلوكية هو نهجٌ تكنوقراطي قائم على الأدلة، وقد يكون من الصعب غرسُ هذا النوع من النُّهُج في المراحل الأولية من عملية صنع السياسات

التي يغلب عليها الفوضى والميوعة؛ حيث غالبًا ما يكون لعواملَ أخرى تأثيرٌ أكبر. الفكرة الأساسية هنا هي أن زيادة تطبيق نهج الرؤى السلوكية هو في حدِّ ذاته تحدٍّ سلوكي، وهو ما سنعود لتناوُله في الفصل الأخير.

مشاكل القياس

السلوك شيءٌ معقَّد. ففي بعض الحالات، يعني التحول في سلوكٍ معيَّن تحوُّلًا في سلوكياتٍ أخرى أيضًا، بغرض الحفاظ على الاتساق. ولكن العكس مُحتملٌ أيضًا؛ فقد يقودنا التغيير في أحد الجوانب إلى التعويض عن طريق التحرُّك في الاتجاه المعاكس نحو سلوكٍ آخر.[2] على سبيل المثال، لقد ناقشنا كيف أن آليات التسجيل التلقائي في خطَط الادخار من أجل التقاعد فعَّالة؛ لأنها تستخدِم القصور الذاتي. غير أن قوة القصور الذاتي تعني أنه يجب تحديد مستوى المُدخرات الشهرية التلقائية بعناية. فإذا حدَّدتَ مستوًى منخفضًا للغاية، فسيكتسب العمال إحساسًا زائفًا بالأمان بشأن بنود تقاعُدهم دون ادخارِ ما يكفي من المال. وإذا حدَّدتَ مستوًى مرتفعًا جدًّا، فسيجدون أنفسهم مُضطَرين إلى الاقتراض لتغطية النفقات التي ربما كانوا سيستطيعون تحمُّلها بصورةٍ مباشرة أو بقروضٍ أصغر.[3]

يُوجَد كثيرٌ من الأمثلة لحكوماتٍ تُصمِّم سياساتٍ تستهدف سلوكًا معينًا، دون أن تُدرك أنها قد تُحفِّز سلوكياتٍ أخرى تخلق مشكلةً أكبر في الواقع.[4] قد يكون نهج الرؤى السلوكية ضعيفًا بصفةٍ خاصة في هذا الجانب؛ بسبب تركيزه على التقييم القوي، والتجارب العشوائية المضبوطة على وجه الخصوص. فمِثل هذه الأساليب تقوم على تحديد مقاييسَ معيَّنة ومحدَّدة مسبقًا للنتائج. لكن هذه الدقة تنطوي على مخاطرة بخلق نظرةٍ ضيقة وجامدة. في المثال الذي عرضناه للتو، كان الالتفاتُ فقط لمعدَّلات التسجيل بخطَط مدَّخرات التقاعُد من شأنه أن يعتِّم على مشاكل الاقتراض المُحتملة التي قد تتزايد. وفي الفصل الأخير، سنناقش كيف يجب أن يعتمد نهج الرؤى السلوكية بصورةٍ أكبر على فكر الأنظمة التكيُّفية المعقَّدة لمعالجة هذه المشكلة.

ثمَّة مشكلةٌ محتملةٌ أخرى تتعلق بالقياس، وهي أن الرؤى السلوكية قد تُبالغ في التركيز على التأثير الكُلي لتدخُّلٍ ما، على حساب فهم كيفية اختلاف تأثيره من مجموعةٍ إلى أخرى. ففي حين أن النتيجة الإجمالية قد تكون مرغوبة، قد تقلُّ جودةُ استجابةِ بعض المجموعات للتدخل. على سبيل المثال، يؤدي تلقِّي تقرير استهلاك الكهرباء المنزلية الذي يُقارن استخدام منزلٍ ما للطاقة مع جيرانه إلى تقليل استهلاك الكهرباء عند الأمريكيين

بنسبة ٢٫١ في المائة بصفةٍ عامة.[5] ولكن حجم الانخفاض تبايَن بين ٣٫٦ في المائة لمن يتبنَّون آراءً سياسية من يسار الوسط، ويعيشون في منطقةٍ تتبنى وجهاتِ نظرٍ مُماثلة، ويشترون الطاقة المتجدِّدة، ويتبرعون للقضايا البيئية، و١٫١ في المائة لمن ينتمون للفئة المعاكسة (التي تحمِل وجهاتِ نظر يمين الوسط برفض شراء الطاقة المتجدِّدة والإحجام عن التبرُّعات).

من المُهم بصفةٍ خاصة التحقق من كيفية تفاعُل الفئات الضعيفة، من أجل ضمان ألا يؤدي التدخل إلى توسيع فجواتِ عدم المساواة. ولكن في ظاهر الأمر، تُوجَد أسبابٌ للاعتقاد بأن نهج الرؤى السلوكية قد يُقلِّل من فجوات عدم المساواة. لقد حاولَت الأساليب التقليدية التأثير على السلوك من خلال توفير المعلومات لتغيير التوجُّهات والمُعتقدات؛ أي من خلال «النظام التأمُّلي». غير أنه من المرجَّح أن يكون الأفراد الأكثر ثقافةً هم من يبحثون عن هذه المعلومات ويستخدِمونها، مما قد يُوسِّع من فجوات عدم المساواة.[6] على النقيض من ذلك، قد تصِل التدخُّلات التي تعتمد في الغالِب على النظام التلقائي إلى الأشخاص الذين لا يتعامَلون مع المعلومات ذات الصلة. على سبيل المثال، كان أكبر المُستفيدين من تطبيق نظام التسجيل التلقائي للمعاشات التقاعُدية في المملكة المتحدة الأشخاص من ذوي الدخل المنخفض، الذين سجَّلوا أدنى معدَّلاتٍ مشاركة في نظام المعاش التقاعدي قبل إطلاق التدخُّل.[7] الجانب الآخر هو أنه إذا كان هدف تدخُّلٍ ما هو الاستغلال أو إلحاق الضرر، فقد تكون هذه المجموعات أيضًا هي الأكثر تضرُّرًا (انظر مناقشتنا اللاحقة حول الأخلاقيات).

الاستمرارية والاعتياد

حتى عندما نكون على يقينٍ من أن تدخُّلًا ما كان له تأثير، يجب أن نشعُر بالقلق بشأن المدة التي سيدوم خلالها هذا التأثير، وما إذا كانت النتائج نفسها ستظلُّ قائمةً إذا تعرَّض المشاركون للتدخُّل مرةً أخرى. ادَّعى النقَّاد أن آثار نهج الرؤى السلوكية إما لا تدوم طويلًا بعد التدخل، أو تنجح مرةً واحدة فقط، أو كلَيهما. ونظرًا لأن مجال الرؤى السلوكية هو مجالٌ جديد نسبيًّا، فهناك تخوُّفٌ خاص من أن تأثير تدخُّلاته سيتضاءل مع تكرارها. يمكن أن يحدُث هذا التضاؤل لعدة أسباب. أحد هذه الأسباب أن التدخُّل قد نجح في المرة الأولى؛ لأنه كان جديدًا أو وعد ببعض المزايا والمكاسب من تطبيقه لم تظهر. فمن خلال متابعةٍ طويلة المدى لتأثير تقديم تقارير استهلاك الطاقة للمُستهلكين

المنزليين، على سبيل المثال، تبيَّن أن التقارير تُقلِّل من الاستهلاك، ولكن تأثيرها كان يتضاءل نسبيًّا مع كل جولةٍ من التطبيق.[8]

في حين أنه يمكن قياس هذا النوع من التضاؤل في دراسةٍ واحدة، فقد ظهر قلقٌ أوسع مع تزايُد شعبية نهج الرؤى السلوكية. فقد يتعرَّض الأفراد للنوع نفسه من التدخُّل من قِبل جهاتٍ فاعلةٍ مختلفة، وفي أوقاتٍ مختلفة، وفيما يتعلَّق بقضايا مختلفة. على سبيل المثال، أشارت دراساتٌ عديدة إلى أن رسائل المعايير الاجتماعية قد تكون فعَّالة، مثل القول إن «٩ من كل ١٠ أشخاص يدفعون ضرائبهم في موعدها».[9] ولكن ماذا لو بدأ هذا النوع من الرسائل بالظهور في كل مكان، فيما يتعلق باستخدام وسائل النقل العام أو اختيار مُستحضرات التجميل أو أنظمة التمارين الرياضية؟ إذا استُخدِمَت الرسالة على نطاقٍ واسع جدًّا وبصورةٍ غير مُتسقة، فقد يبدأ الأشخاص في تصفيتها.

الحقيقة هي أن بعض التأثيرات يتلاشى بالفعل، ولكن لا يتلاشى البعض الآخر، وما زلنا لا نملك فهمًا كاملًا لسبب حدوث ذلك. ولكن يُمكننا تقديمُ ثلاثِ طرقٍ مُتداخلة يمكن من خلالها للرؤى السلوكية أن تخلق تغييرًا دائمًا. أولًا، إذا كان الاختيار الذي يُتخذ مرةً واحدة له تأثيراتٌ مستمرة وطويلة المدى (على سبيل المثال، اختيار وسيلةِ منعِ حملٍ طويلةِ الأمد لا تتطلَّب اختيارًا مباشرًا لاستخدامها في كل مرة). ثانيًا، إن إجراء تغييراتٍ على تصميم الاختيار أو البيئة من شأنه أن يُحفِّز السلوك بصورةٍ متكررة على أساسٍ مُستمر (على سبيل المثال، إعادة تصميم منصة مترو الأنفاق بحيث تُصبح ردودُ أفعال الأشخاص التلقائية هي التي تُرشدهم دائمًا إلى طريقةٍ معينة). ثالثًا، قد تُستوعَب الموجهات السلوكية الخارجية داخليًّا، بحيث تصبح دوافع الفرد ومواقفه متوافقةً معها. قد يحدُث الاستيعاب الداخلي من موجِّهٍ واحد أو من مُوجِّهٍ متكرر. على سبيل المثال، تُظهِر الأدلة أن مُوجِّهًا يُستخدَم مرةً واحدة ويؤدي بشخصٍ ما للذهاب إلى التصويت يُمكن أن يكون له آثارٌ دائمة؛ وفي غياب مزيدٍ من التوجيه، من المُرجَّح أن يشارك هؤلاء الأشخاص أنفسهم في الانتخابات اللاحقة. بعبارةٍ أخرى، قد يُصبح التصويت مرةً واحدة بمنزلة عادةٍ في طور التكوين؛[10] إذ أدى الذهاب إلى صناديق الاقتراع لأول مرة إلى إنشاء دافعٍ داخليٍّ كافٍ للتغلب على الحواجز التي تحول دون المشاركة الديمقراطية في المستقبل. وقد تتداخل هذه الآليات وتندمج مع أخرى لإحداث تغييرٍ مُستدام. على سبيل المثال، أظهرَت دراسة عن الحوافز المالية أنه في حين أن الدفع لمرةٍ واحدة لا يكفي لتحفيز الاستخدام المُستدام لصالة الألعاب الرياضية، فقد أدى توفير الحوافز للحضور ثماني مرات إلى تأثيرٍ

مستدام، حتى بعد إزالة الحوافز المالية.[11] وفي هذه الحالة، ظلَّت المُوجِّهات الخارجية (المدفوعات) قائمةً مدةً كافية بحيث أصبح السلوك مُستوعَبًا داخليًّا ومرنًا بما يكفي ليستمر، حتى بعد إزالة الموجِّهات.

من المؤكَّد أن هذه الآليات الثلاث لا تضمن استمرار السلوك. على سبيل المثال، بحثَت دراسةٌ حديثة أجرتها كاتي ميلكمان وزملاؤها في مصطلح «ربط المُغريات»؛ الذي يعني أن تُلزِم نفسك بفعل شيءٍ عادي أو مُزعج للحصول على شيءٍ مرغوب فيه. تطلَّب التدخل من الطلاب زيارة صالة الألعاب الرياضية للاستماع إلى كتابٍ صوتي لرواية «ألعاب الجوع». كان وضعُ هذا الشرط فعَّالًا في تعزيز الحضور في الصالات الرياضية على المدى القصير. ولكن عندما حلَّت إجازة عيد الشكر، عاد الطلاب إلى مستوى حضورهم الأساسي في صالة الألعاب الرياضية؛ ما يعني أن التدخُّل لم يصمد أمام فترة الانقطاع هذه.[12] في اعتقادنا أن هذا المثال قد يسمح لنا بتوضيح نقطةٍ ختاميةٍ أوسع. إن نهج الرؤى السلوكية يؤكد على أهمية العوامل السياقية على السلوك. لذا، فإن حدوث التأثيرات الدائمة يكون أرجح إذا أمكن دمج الموجِّهات التعزيزية في السياق أو البيئة المستقبلية؛ قد لا يكون الاعتماد على الاستيعاب الداخلي وحده كافيًا.

الصمود أمام التوسُّع

بمجرد التأكُّد من أن التجارب الأولية قد أسفَرَت عن نتائجَ مرغوبة، يتطلَّب السيناريو المثالي توسيع نطاق التدخلات المعنية واختبارها مرةً أخرى للتحقُّق من استمرار التأثيرات. وبينما يُوجَد كثيرٌ من الأمثلة على التدخُّلات التي تحتفظ بفاعليتها عند تطبيقها على نطاقٍ واسع، يُوجَد أيضًا دليلٌ على أن بعض التدخُّلات أثبتَت أنها أقل تأثيرًا مما كانت عليه في تجربةٍ أصغر نطاقًا. على سبيل المثال، أفاد منشورٌ حديث[13] عن حملةٍ اختبرَت طرقًا لجعل ٨٠٠ ألف طالب في المرحلة الثانوية يستفيدون من المساعدات المالية الفيدرالية المُقدَّمة للطلاب في الولايات المتحدة. كان حجم العينة يعني أنه يمكن إعادة اختبار تنويعاتٍ عديدة في رسائل التشجيع، والتي أثبَت بعضُها فاعليتَه في الدراسات المحلية السابقة. ولم يُثبِت أيٌّ من هذه الرسائل فاعليتَه في زيادة تلقي المساعدة المالية أو معدَّلات الالتحاق بالجامعة.

تُعَد ملاحظات المؤلِّفين حول سبب عدم صمود التأثيرات عند التوسُّع في التطبيق مفيدة. فهم لا يعتقدون أن الاختلاف يُظهِر أنه لا يُمكن الوثوق بالدراسات السابقة. بل

يفترضون أن بعض سمات الحملات المحلية ربما تكون قد ساهَمَت في التأثيرات الأصلية أكثر مما كان مفهومًا سابقًا. على سبيل المثال، قد يشعُر الطلاب بمزيدٍ من الارتباط بمنظمةٍ محلية تُرسِل رسائلَ ما أو قد يَرَون أن هذه الرسائل أكثر شخصيةً مما لو كانت جزءًا من حملةٍ وطنيةٍ أوسع. قد ترجع تلك النتيجة أيضًا إلى حقيقة أن هذه المجموعة من الطلاب على درايةٍ أفضل بخيارات المساعدات الفيدرالية. وفي حين أن الأسباب غير معروفة بالضبط، فالعنوان واضح؛ قد تَعمَل الأشياء بصورةٍ مختلفةٍ عندما تكون على نطاقٍ واسع، ومن المهم عدم افتراض أن النتائج ستستمر دون فهم الكيفية التي حفَّزَتها بها سماتُ التدخل الأصلي.

في الواقع، يقدم نهج الرؤى السلوكية درسَين مهمَّين هنا. الأول هو أن التفاصيل مهمة؛ لذا يجب أن نتوقَّع أن التغييرات الصغيرة في السياق ستُغير النتيجة. أما الثاني، فهو أن التوسُّع في حدِّ ذاته تحدِّي سلوك. ففي مثال مركز التوظيف، كانت آلية التوسع محكومة بشدة؛ لذا كان الاعتماد على تبنِّي جهات معنية جديدة للتدخُّل محدودًا. غير أن التوسع، في معظم الحالات، يعتمد على قرار أولئك الذين لم يشاركوا في التدخل الأصلي بالتحرك. وعندما يتحركون بالفعل، يمكن لإدخال تغييرات على التدخل أن يمنع النجاح أو يُمثل تعديلًا ضروريًّا. وسنناقش في الفصل الأخير كيف يمكن للطرق النوعية أن تساعد في تحديد عناصر التدخُّل التي يجب الحفاظ عليها وأيها يمكن تعديلها.

هل النظرية والأدلة قوية بما يكفي؟

لقد أكدنا على الطبيعة البرجماتية لنظرية الرؤى السلوكية. وهذا الجزء يتناول ما إذا كانت هذه البرجماتية لها عواقب، ويناقش على وجه التحديد ما إذا كان الافتقار إلى أساسٍ نظري موحَّد يعيق قدرتنا على التعلم من الماضي وبالتالي إحراز التقدم والابتكار. كذلك سنُواجه بعض الحقائق التي يصعُب تقبُّلها فيما يتعلق بقاعدة الأدلة. كما نبحث «أزمة التكرار»، حيث فشل كثيرٌ من النتائج المهمة (لا سيما من علم النفس الاجتماعي، وعلى نطاقٍ أوسع أيضًا) في أن تتكرَّر عند اختبارها مرةً أخرى. بالإضافة إلى ذلك، سننظر في الآثار المترتبة على الاعتماد على الدراسات التي تستخدِم عيناتٍ متجانسة وغير تمثيلية. وأخيرًا، سننظر فيما يجب أن نفعله لحماية صحة الأبحاث المستقبلية ودقَّتها ولضمان عدم البناء على أسسٍ متزعزعة عند وضع فرضيات لاختبارها.

هل النظرية منقوصة أم مُفرِطة في التبسيط؟

لنبدأ بالانتقادات الموجهة إلى الافتراضات الأساسية ونظرية نهج الرؤى السلوكية. بعض هذه الانتقادات مُتخصص للغاية؛ إذ تُعنى في الغالب بخلق نظريةٍ موحَّدة وتصنيفٍ دقيق، ومن الأفضل الاحتفاظ بها داخل نطاق قاعات الندوات والمكاتب الأكاديمية. غير أن بعضها الآخر له آثارٌ مباشرة أكثر على كيفية تشخيصنا للمشكلات وابتكار الحلول لمُعالجتها.

النقد الأول هو أن نهج الرؤى السلوكية يُبالغ في التركيز على تحديد الانحيازات والانحرافات عن نظرية الاختيار العقلاني. يتَّسم النهج، في ضوء هذ المنظور، بنظرةٍ مُفرِطة في التبسيط لما يشكِّل «الأخطاء» و«اللاعقلانية»، تتجاهل قيمة التفكير الاستدلالي.[14] يُفضِّل البعض الآخر التأكيد على الطبيعة التكيفية للتفكير الاستدلالي ومدى ملاءمته لعالمٍ معقَّد كعالمنا؛ فالاختصارات الذهنية الذكية تخدمنا بصورةٍ أفضل من الحسابات «العقلانية». وبناءً على هذا، فهم يدعون إلى تطوير الاستدلال وتدريسه لمساعدتنا على التعامُل على نحوٍ أفضل مع التعقيد، وهو نهجٌ يُعرف باسم «التعزيز» (على عكس «الدَّفْع»).[15] في حين أن هذه الانتقادات قد تنحرِف عن الطريقة التي ينظر بها (على سبيل المثال) دانيال كانمان أو ريتشارد ثالر إلى نظريات المُعالجة المزدوجة، ولكنها تظلُّ متوافقة مع هذه النظريات ككلٍّ ولا تُغيِّر مضمون العلوم السلوكية التطبيقية بصورةٍ جوهرية. ونظرًا لوجود حالاتٍ يكون فيها الاستدلال مفيدًا وأخرى يُمكن أن يكون فيها ضارًّا، لا يمكن التوفيق بين هذه الآراء في الممارسة العملية؛ ومن ثَم سيكون التركيز على الدمج أكثر فائدة.

من الانتقادات ذات الصِّلة أن نهج الرؤى السلوكية فردي للغاية، ويرجع ذلك جزئيًّا إلى جذوره الضاربة في الاقتصاد الجزئي. يذهب هذا الرأي إلى أن منظور الرؤى السلوكية يتبنى نظرةً معرفيةً مُفرطة يرى فيها الناس باعتبارهم وكلاءَ فرديِّين لصنع القرار، وليس باعتبارهم بشرًا اجتماعِيِّين مُدمَجين في ممارساتٍ وشبكاتٍ قائمة وراسخة. وهذا يعني أن لدَيه «تصورًا هشًّا عن السياق الاجتماعي» والقليل مما يمكن قوله عن الثقافة أو المجتمع.[16] ماذا عن التركيز على كيفية تأثير السياق والبيئة على السلوك؟ يُجيب النقاد بأن هذه نظرةٌ نفسيةٌ مفرطة «للبيئة»، تتعامَل فقط مع «الجوانب المباشرة والمادية والتقنية» وتتجاهل العوامل الهيكلية التي تُسبِّبها القوى المؤسسية والاقتصادية والسياسية.[17] ونحن نعتقد أن هذه الانتقادات تُغفِل تأثير علم النفس الاجتماعي على الرؤى السلوكية، ولكن لها بعض التأثير عمومًا، وسنعود إلى هذه المسألة في الفصل الأخير.

حتى لو لم نشكِّك في نموذج عملية المعالجة المزدوجة، فهناك عيبٌ مقيدٌ مُحتمل. تقدِّم نظرياتُ عملية المعالجة المزدوجة تفسيرًا شاملًا وعالي المستوى لـ «الانحيازات الفردية». غير أنها لا توضح متى تظهر هذه الانحيازات ولمن. قد يكون هناك بعض الأدلة للإجابة على هذه الأسئلة فيما يتعلق بكل تحيُّز على حِدة، ولكن تظلُّ الصورة غير مُكتملة دون وجود تفسيرٍ لكيفية تفاعُلها بعضها مع بعض. نحن بحاجة إلى دمجٍ يتجاوز مجرد قائمةٍ من المفاهيم المنفصلة تحت مظلة نظريات المعالجة المزدوجة. فهذا الافتقار إلى إطار عملٍ يعمل على المستوى الأدنى يجعل من الصعب تحديد ما إذا كانت النتيجة مفاجئة أو متوافقة مع التوقعات. وعلى هذا النحو، قد تنبثِق الأولويات الخاصة بالتكرار أو المزيد من الاستكشاف عشوائيًّا من تخمينات الباحثين الفردِيِّين الشخصية القائمة على التحيُّز والانتقائية.[18] وهذا يتركنا غير قادِرين على معايرة التوقعات والبناء باستمرار على الدراسات السابقة لتشكيل اتجاه البحث المُستقبلي بمرور الوقت.

غير أن النظرية التي لدَينا كافيةٌ في النهاية لدفع التقدُّم والتطوير. إن تطبيق الرؤى السلوكية يتعلق بفهم السياق الذي يحدُث (أو لا يحدث) فيه السلوك حاليًّا؛ لذا فوجود مفهومٍ موحَّد للسلوك البشري ليس ضروريًّا ولا كافيًا لتطوير حلولٍ فعَّالة. والواقع أن النتائج تتحدَّث عن نفسها؛ ومن الواضح أن لدَينا معرفةً كافية للتطبيقات الناجحة.

أم لا؟

العلم الزائف: أزمة التكرار

في عام ٢٠٠٥، نشَر جون إيوانيدس ورقةً بحثيةً مُفزعة. قدَّمَت الورقة البحثية التي جاءت بعنوان «لماذا معظم نتائج الأبحاث المنشورة خاطئة»، بياناتٍ توضح أنه «بالنسبة لمعظم تصميمات وإعدادات الدراسات البحثية، من المُرجَّح أن تكون حُجة البحث خاطئةً أكثر من كونها صحيحة». وأصبح هذا الاستنتاج غير المنطقي مُمكنًا من خلال أربع سماتٍ مشتركة للنشر العلمي:

(١) الحوافز و«تأثير درج الملفات» (تحيُّز النشر). تفضل الدوريات نَشْر نتائجَ مثيرة، وهو ما يعني عادةً نشر الدراسات التي تطرح فرضيةً جديدة وتقدِّم أدلةً لدعمها. لا يحظى الفشل في إثبات نظريةٍ جديدة (الذي يُعرَف اصطلاحًا بـ «الفشل في دحض فرضية البُطلان») سوى بالقليل من الاهتمام. إن الأبحاث المنشورة هي ما تدفع تقدُّم

الأكاديميين المهني؛ لذلك يُحفَّزون من أجل استثمار أغلب جهودهم في الدراسات التي تجذب انتباه المُحرِّرين. أما مسوَّدات الأبحاث الأخرى فتُودَع في «درج الملفات» المجازي.

(٢) الافتراضات القياسية لاختبار الفرضيات. تُتيح الممارسات الإحصائية التقليدية الفرصة لظهور نتائجَ إيجابيةٍ زائفة بنسبة خمسة في المائة. وبالنظر إلى تحيُّز النشر تجاه النتائج الإيجابية، فهذا يعني أن النتائج الإيجابية الزائفة من المُرجَّح أن تُمثَّل تمثيلًا مُبالغًا فيه في مقالات الدوريات العلمية الخاضعة لمراجعة الأقران. فإذا عمل عشرون باحثًا في تجربةٍ مُماثلة، فالصدفة وحدَها تعني أن أحد مُختبراتهم سيُخرِج نتيجةً إيجابية صالحة للنشر. فتُنشَر هذه النتيجة الواحدة وتُوضَع النتائج التسع عشرة الأخرى في درج الملفات. ونظرًا لأن الناس يميلون إلى البحث في موضوعاتٍ ترتبط بالأدبيات الأخرى المنشورة، فمن المُحتمَل أن يكون كثيرٌ من العلماء يتبعون نظرياتٍ لا أساس لها.

(٣) الممارسات البحثية السيئة. يُمكن للعينات الصغيرة، ووجود عددٍ كبير للغاية من مقاييس النتائج النهائية، ومجموعة من المُمارسات الأخرى أن تُسفر عن تأثيراتٍ غير موجودة أصلًا. تمثل العينات الصغيرة إشكالية؛ لأنها يُمكن أن تؤدي إلى نتائجَ تصادُفية يجري الخلط بينها وبين تأثيراتٍ حقيقية. كذلك يُمكن أن يؤدي قياس نتائجَ نهائيةٍ متعددة أو كثير من التبايُنات في نتيجةٍ نهائية بعينها إلى نتائجَ إيجابيةٍ زائفة بسبب الافتراضات الإحصائية التي وصفناها بالفعل؛ فإذا جرى قياس عشرين نتيجةً نهائية في تجربةٍ مُعينة، يجب أن نتوقَّع أن تُظْهِر واحدةٌ منها نتيجةً مباشرةً إيجابية جاءت بالصدفة البحتة. لا تقيس معظم الأبحاث عشرين نتيجةً نهائية، ولكن حتى قياس خمس فقط يزيد من فرصة الحصول على نتيجةٍ إيجابيةٍ زائفة من خمسة في المائة إلى ٢٥ في المائة. وتاريخيًّا، وجدَت الأبحاث ذات العينات الصغيرة والأبحاث التي تنتقي النتائج النهائية التي ستُسَجَّل بناءً على النتائج المباشرة، أنَّ إيجاد الباحث مكانًا لنفسه في الدوريات العلمية المرموقة أسهل بكثيرٍ مما قد نتخيَّله.

(٤) في حين أن هذه الممارسات البحثية شائعة إلى حدٍّ ما، فقد أظهرَت الاكتشافات على مدى العقد الماضي أيضًا شكلًا أندر وأفظع بكثيرٍ من سوء الممارسة؛ إذ ضُبِط بعض الباحثين وهم يزوِّرون بياناتهم بالكامل. لن نُناقش هذا الأمر بمزيدٍ من التفصيل هنا لأنه نادر الحدوث، ولكنه عاملٌ مساهم خطير حتى وإن كان نادرًا.

أطلق إيوانيدس وغيره من النقَّاد حركة (وإن كانت قد استغرقَت خمس سنواتٍ أخرى لاكتساب زخمٍ حقيقي) للتحقُّق من نتائج الأبحاث السابقة عَبْر مجموعةٍ من

المجالات، من بينها علم النفس. كان أحد هذه المساعي هو «مشروع قابلية التكرار». ففي انتصار يُحسَب للتعاون الأكاديمي، حاول ٢٧٠ باحثًا، بقيادة بريان نوزيك في «مركز العلوم المفتوحة»، تكرار مائة دراسةٍ نفسية نُشِرَت في عام ٢٠٠٨ وإعادة إنتاج نتائجِها. ومن أصل مائة دراسة، أبلغَت ٩٧ منها عن تأثيراتٍ إيجابيةٍ مُهمة. ونظرًا لأن التجارب مُصمَّمة على نحوٍ تقليدي لتحمل خطر ظهور نتيجةٍ سلبيةٍ زائفة نسبتُه عشرون في المائة وخطر ظهور نتيجةٍ إيجابيةٍ زائفة نسبتُه خمسة في المائة، يجب أن نتوقَّع فشل نحو خمس دراسات من أصل ٩٧ دراسة في إعادة استنساخ النتائج السابقة، بسبب وجود نتائجَ إيجابيةٍ زائفة في الدراسة الأصلية، وفشل نحو ١٩ دراسة في ذلك بسبب وجود نتيجةٍ سلبيةٍ زائفة في نتيجة التكرار. بعبارةٍ أخرى، لو أن نحو ٧٥٪ من التجارب الأصلية قد أسفرَت عن النتيجة نفسها عند تكرارها، ما كانت هناك حاجة للتشكيك في صحة البحث في هذا المجال.

ولكن ليس هذا ما حدث. في الواقع، عندما أعلن مشروع قابلية التكرار عن نتائجه في عام ٢٠١٥، لم يكن قد تمكَّن من تكرار سوى النتائج الإيجابية لـ٣٦ في المائة من الدراسات، وحتى في ذلك الوقت كانت التأثيرات غالبًا أصغر مما ورَد في الدراسة الأصلية. من شأن تفسيرٍ أكثر تساهلًا أن يُشير إلى أن بعض النتائج ربما تكون قد ظهرَت بصورةٍ مختلفة لأن التكرار الحقيقي مُستحيل؛ فلا يمكننا إعادة بناء ظروف الاختبار الأول كما كانت بالضبط، أو السياق الذي أجري فيه، أو المشاركين فيه. غير أنه من المُحتمَل أن يكون هذا التفسير منطبقًا على عددٍ محدود فقط، إن وُجِد، من الدراسات؛ نظرًا لأن معايير تضمين التكرار أخذَت قابلية التقليد بعين الاعتبار، والبروتوكولات التي أوضحَت كيفية إجراء التكرار مفصَّلة على نحوٍ مُقنع.

كذلك لم تكن هذه الدراسات هي الوحيدة التي فشلَت في تكرار النتائج. فثمَّة نتائجُ أخرى في تخصصاتٍ أكاديميةٍ أخرى ثبت أيضًا أنها مُراوغة وصعبة المنال في تجارب الاختبار الثانية والثالثة والرابعة. وتشمل هذه الدراسات بعض الدراسات المهمة التي بدَّدَت كمياتٍ هائلة من وقت البحث والمال. وقد أصبحَت هذه التحدِّيات تُعرف جمعيًّا باسم «أزمة التكرار»: لحظة في تطور أبحاث العلوم الاجتماعية فرضَت التفكير النقدي الجاد. ولكن قبل أن نُناقش ما يحدث لتصحيح التحيُّز المتأصِّل في النشر، وكيف يُمكننا التعامُل مع هذا الاعتبار بصفتنا مُمارسين لنهج الرؤى السلوكية، يجب أن نعترف أيضًا بتهديدٍ آخر لصلاحية البحث في مجال علم النفس، ألا وهو قابليته للتعميم.

العلم القائم على المجموعة السكانية «ويرد»: مشكلة قابلية التعميم

حتى الآن، استكشفنا مفهوم «الصلاحية الداخلية»؛ إلى أي مدًى يمكن للطرق المُستخدَمة في أي تجربةٍ بعينها أن تُخبرنا بشكلٍ موثوق عن السببية. ولكننا لم نناقِش «الصلاحية الخارجية»؛ إلى أي مدًى تتجاوز استمرارية النتائج العينة الأصلية. في هذه النقطة، يُعاني كثير من الأبحاث التأسيسية للعلوم السلوكية من عيبٍ كبير؛ إذ أُجريَت معظم التجارب الأساسية على نحوٍ غير متكافئ على المجموعات السكانية التي تعيش في الدول الغربية المُتعلِّمة الصناعية الغنية والديمقراطية؛ وهي المجموعة التي يُطلَق عليها اختصارًا اسم «ويرد» (WEIRD).

يُعَد استخدام الأفراد المُنتمِين للمجموعة «ويرد» باعتبارهم أفراد بحث مشكلة؛ وهذا لأن تجاربهم الحياتية تضعهم «بين أقلِّ المجموعات السكانية التي يمكن للمرء أن يجِدَها تمثيلًا، كي يُعمم عليها فيما يخص البشر».[19] تتصرَّف تلك المجموعات السكانية على نحوٍ مختلف على أبعادٍ مُتعددة بدءًا من الإدراك البصري والمنطق الأخلاقي، وصولًا إلى الرغبة في المخاطرة والانحياز إلى الحاضر.[20] على سبيل المثال، سعَت مجموعةٌ من الدراسات عَبْر خمسة عشر مجتمعًا صغيرًا[21] إلى اختبار مدى السلوك الاجتماعي الإيجابي الذي أظهره اللاعبون في سلسلةٍ من الألعاب الاقتصادية. وعلى غرار نظرائهم من مجموعة «ويرد»، أظهرَت جميع المجتمعات درجةً معينة من السلوك الاجتماعي الإيجابي، بما يتعارَض مع توقُّعات نظرية الاختيار العقلاني. غير أنهم تباينوا إلى حدٍّ كبير في مدى ظهور السلوك الاجتماعي الإيجابي. ولا يبدو أن تفسير هذا التبايُن هو الفروق الفردية. فالأفراد يتصرفون بما يتماشى مع معايير مجتمعاتهم، في ظل وجود عوامل مثل التنظيم الاقتصادي وهيكل التفاعلات الاجتماعية التي تُوجِّه سلوكَهم في اللعبة. وتُضيف هذه النتيجة وزنًا إلى الحُجة القائلة إن السياقات التي نعيش فيها تؤثِّر جوهريًّا على قراراتنا، مما يعني أنه حتى لو أن تحيزًا بعينه كان عالميًّا، فلن يكون من المُمكن دائمًا نقل رؤيةٍ أو تدخلٍ ما بنجاحٍ من مكانٍ إلى آخر.

يطرح قصور مجموعة «ويرد» أيضًا بعض المخاوف الأساسية؛ لا سيما فيما يتعلق بما يُقاس بالفعل. لنأخذ «اختبار الخطمي» على سبيل المثال، وهي إحدى أشهر التجارب في علم النفس.[22] يُمنح الأطفال خيار الحصول على قطعةٍ واحدة من حلوى الخطمي الآن، أو الحصول على قطعتَي خطمي إذا كان بإمكانهم الانتظار لمدة خمس عشرة دقيقة في

وجود قطعةِ الحلوى الأولى دون تناوُلها. كان الاعتقاد السائد منذ مدةٍ طويلة أن التجربة تقيس ضبط النفس، وهي سِمة ثبت ارتباطها بمجموعة من النتائج الجيدة.[23] وقد استُخدِمَت هذه القدرة الملحوظة بعد ذلك لشرح الاختلافات في النتائج الحياتية للأطفال المشاركين بعد عقودٍ من التجربة.

غير أن الطفل الذي اعتاد تلقي المكافآت، ويعرِف من التجربة أنه يمكن الوثوق بوفاء الكبار بوعودهم، قد ينظر إلى مثل هذا الاختيار من منظورٍ مختلف تمامًا عن الطفل الذي لم يعرِف قط رفاهية الحصول على حلوى الخطمي ولدَيه مستوياتٌ منخفضة من الثقة لأنه خُذِلَ من قبلُ. إن الوعد بالحصول على قطعةٍ ثانية من حلوى الخطمي هو وعدٌ كاذب بالنسبة إلى الطفل الثاني؛ ومن ثم فتأجيل تناول القطعة الأولى يُعَد مخاطرة بالخسارة التامة. وإذا كان هذا هو الحال، فربما لم تكن الدراسة تقيس ضبط النفس على الإطلاق. في الدراسة الأولى، كانت العينة صغيرة والمجموعة غير عادية. كان جميع الأطفال المشاركين، البالِغ عددهم تسعين طفلًا، مُسجَّلين في روضة الأطفال بحرم جامعة ستانفورد؛ أي من المحتمَل أنهم كانوا من أُسَرٍ ثرية يستثمر آباؤهم بقوة في التعليم. عندما أعاد الباحثون إحياء اختبار حلوى الخطمي، ولكن هذه المرة مع ٩٠٠ طفل يُمثلون سكان الولايات المتحدة على نحوٍ أفضل، كانت النتائج مختلفة تمامًا.[24] فبمجرد الأخذ في الحسبان العوامل الأخرى المتعلقة بخلفيات الأطفال، اختفى الرابط بين الانتظار للحصول على قطعةٍ أخرى من الحلوى والنتائج المُحسَّنة في المراحل اللاحقة من حياتهم.[25]

تتأثر أبحاث الشخصية أيضًا بإشكالية التمثيل والقياس هذه. في الأبحاث القائمة على مجموعة «ويرد»، تبيَّن أن «السمات الشخصية الخمس الكبرى» — الانفتاح، ويقظة الضمير، والانبساط، والقبول، والعصابية — تُنبئ بمجموعةٍ من النتائج، بدءًا من الأداء الوظيفي حتى الوفاة. غير أن دراسةً حديثة شملَت أكثر من ٩٤ ألف مشارك من بلدانٍ منخفضة ومتوسطة الدخل، أظهرَت أن أسئلة الشخصية الشائعة الاستخدام فشلَت في قياس السمة المقصودة، ولم تكن صالحةً في هذه المجموعات السكانية.[26] وهذه النتيجة المزعزعة لِما هو متعارَفٌ عليه تعني أن علينا التشكيك في الافتراضات الأولية التي دفعَتْنا إلى الاعتقاد بأنَّنا حدَّدْنا الأُسس الثابتة للشخصية. قد تكون هذه الافتراضات قد تسلَّلَت نظرًا لأن سِمات مجموعة «ويرد» قد طغت أيضًا في مُختبرات الأبحاث. وقد يكون التنوع المُتزايد في الفكر والخبرة في هذا المجال قد منع وجود رؤيةٍ شديدة الضيق لبِنى الشخصية الأساسية.

لا تعني هذه النتائج أن المجموعة الغنية من أبحاث الشخصية أو اختبار الخطمي الأصلي غير مفيدة. بل يعني أننا يجِب أن نكون حريصين على التساؤل عن مدى إمكانية تعميم الرؤى التي نكتسبها من البحث في العينات الضيقة.

ما الذي علينا فِعله في مواجهة أزمة الأدلة هذه؟

إن الأساسات المُتداعِية تجعل من الصعب بناء تدخلاتٍ قوية. فإلى جانب تصحيح فهمنا للأبحاث السابقة، نحتاج أيضًا إلى إجراء تغييراتٍ تضمن صلاحية البحث ودقَّته في المستقبل. وقد حاول كثيرٌ من المطبوعات الأكاديمية تغيير الحوافز الأساسية لأولئك الذين يسعَون إلى النشر. وهذا يعني على وجه التحديد فتح «درج الملفات»، من خلال الترحيب بالدراسات التي تفشل في دحض فرضية البُطلان أو التي تحاول صراحةً تكرار نتائج دراسةٍ سابقة. يُحاول هذا التغيير بالذات تحويل التركيز من الحداثة إلى الجودة، مما يُقلِّل من احتمالية استمرار ممارسات البحث السيئة بمرور الوقت.

جزءٌ مُهم من هذا التوجُّه نحو جودةٍ أفضل هو تثمين «التسجيل المسبق» أو المطالبة به. والتسجيل المسبق هو ما بمُوجَبه تُنشَر خطة البحث قبل تحليل النتائج. لذا، يمكن الحكم على البحث بناءً على مُميزاته ومؤهلاته — من حيث كلٍّ من النظرية التي يقوم عليها واستراتيجية التقييم — قبل معرفة النتائج. ومن ثم تقلُّ قدرة الباحثين أو حاجتهم إلى التوصُّل إلى شيءٍ ما يخطف الأنظار عند ورود البيانات. وتذهب بعض الدوريات إلى أبعدَ من ذلك، وتُخضِع الفرضيات والمناهج إلى مراجعة الأقران قبل جمع أي بيانات؛ فإذا كانت الأسس صلبةً تُقْبَل الورقة البحثية مهما كانت استنتاجاتها. ويؤدي تقييم الدراسات بناءً على هذه الأسس إلى تدقيقٍ أكثر صرامة، وجودة بحث أعلى، ونتائج أكثر موثوقية.

وبعيدًا عن الأوساط الأكاديمية، يُعَدُّ التسجيل المُسبق ممارسةً جيدة لأي بحث، ولا يلزم أن يكون عمليةً مُرهقة. في الواقع، ستُساعد الأنشطة المتضمنة — التي تذكُر بوضوحٍ ما الذي سيجري اختباره وكيف ولماذا — في توضيح التفكير وتحسين الجودة، بالإضافة إلى محاسبة أولئك القائمين على عملية التحليل. بالمثل، عند تقييم جدارة العمل الذي نُشِرَ بالفعل، لا ينبغي اعتبار النشر وحدَه مؤشرًا على الصلاحية. فبصفتنا مُستهلكين للأبحاث، نحتاج إلى أن يكون لنا نظرةٌ ناقدة، وأن ننظُر إلى ما وراء السؤال الأساسي حول ما إذا كان الاختلاف في النتائج قد تبيَّن أنه مُهم من الناحية الإحصائية، وطرح أسئلة المتابعة الصحيحة لتحديد ما إذا كانت النتيجة موثوقةً وذات معنًى. وهذه هي الأسئلة نفسها التي

يجب على المُراجع طرحها: هل العينة كبيرة بما يكفي؟ هل المجموعات قابلة للمقارنة؟ هل حجم التأثير يتوافق مع ما نراه في بحثٍ مُماثل؟ هل النتيجة المبلَّغ عنها تشمل جميع البيانات؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلماذا؟ هل تقيس النتيجة حقًّا ما تزعم قياسه؟ هل نتيجة بهذا الحجم تعني أن أولئك الذين يختبرونها يستفيدون استفادة مُجدية؟

غير أننا نُدرك أن الناس لن يطرحوا هذه الأسئلة إلا إذا كانت لديهم القدرة والحوافز لفعل ذلك. تكمُن المشكلة في أن نهج الرؤى السلوكية، باعتباره مجالًا ناشئًا، ربما لا يكون مؤهلًا لخلق هذه الظروف حتى الآن، ولا يزال يُكافئ فقط الانخراط السطحي مع البحث ذي الصلة. وسنعود إلى تناول هذه المسألة في الفصل الأخير.

هل نهج الرؤى السلوكية أخلاقي؟ هل هو مقبول؟

نقسِّم هذا الجزء الختامي من الفصل إلى جزأين. أولًا، ننظر في أخلاقيات نشر التدخلات المُصممة لتغيير السلوك. وبعد ذلك نبحث ما إذا كان العامة يعتبرون مثل هذه التدخلات مقبولة. لقد تعمَّدنا عدم تضمين مناقشة حول أخلاقيات الأسلوب التجريبي؛ فهذه المسألة خارج نطاق مجال الرؤى السلوكية (الذي لا يستخدم التجارب دائمًا) ونوقشت عدة مرات من قبل.[27]

هل استخدام نهج الرؤى السلوكية أخلاقي؟

يمكن استخدام الرؤى السلوكية بطرقٍ احتيالية أو ضد المصالح العُليا للفرد والمجتمع عمومًا. وهذه ليست مخاطرةً نظرية أو مجرَّدة. على سبيل المثال، تُستخدَم «الأنماط المظلمة» على نطاقٍ واسع لإجبار العملاء أو المُستخدِمين أو خداعهم لاتخاذ قراراتٍ تتعارَض مع مصالحهم العُليا أو تفضيلاتهم الشخصية. وقد وجدَت دراسةٌ حديثة أُجرِيَت على نحو ١١ ألف موقع أن ١١ في المائة من المواقع تستخدِم «أنماطًا مظلمة» بصورةٍ روتينية، وأن هذه المواقع عادةً ما تلقى تصنيفًا أعلى من قِبل محركات البحث.[28] على سبيل المثال، غالبًا ما تستخدِم الشركات مفهوم الاحتكاك لصالحها، مما يجعل من السهل جدًّا الاشتراك في خدماتهم، ومن الصعب جدًّا إلغاء الاشتراك فيها. وهذا التكتيك الخاص المُتمثل في تطبيق الاحتكاك لإحباط السلوكيات المُفيدة أُطلِق عليه أخيرًا «التثبيط»، وهو التوءم الشرير للدَّفْع. وتُوجَّه انتقاداتٌ من هذا النوع إلى القطاع العام أيضًا. فقد

تستخدِم الحكومة أيضًا التثبيط، على سبيل المثال: تُوجَد أبحاثٌ مُتزايدة عن الكيفية التي قد تستثني بها الحكومات فئاتٍ مُعينةً من الحصول على الخِدمات العامة، بتطبيق أعباءٍ إدارية تعوق، بصفةٍ خاصة، أولئك الذين لديهم مواردُ قليلة.[29]

يمكن استخدام الرؤى السلوكية بطرقٍ احتيالية. على سبيل المثال، تُستخدَم «الأنماط المظلمة» على نطاقٍ واسع لإجبار العملاء أو المُستخدِمين أو خداعهم لاتخاذ قراراتٍ تتعارض مع مصالحهم العُليا.

بعد تقديم بعض الأمثلة على الاستخدامات التي تنطوي على إشكالياتٍ أخلاقية، لنُناقِش معًا المصادر الرئيسة للقلق. كانت هناك انتقاداتٌ أخلاقيةٌ عديدة للرؤى السلوكية، ولكنَّنا نرى أن من المُمكن تلخيصها في اتهامَين رئيسيَّين؛ الأول، أن النهج أبوي؛ والثاني، أنه متلاعب. نحن لا نهدف من مناقشة هاتَين النقطتَين، في الفِقرات التالية، إلى إيجاد طريقةٍ لتفنيدهما، بل نهدف إلى اختتام مناقشتنا بتقديم إطارِ عملٍ أساسي لتوجيه التطبيق المسئول لنهج الرؤى السلوكية.

فيما يتعلق بالنزعة الأبوية، نحتاج أولًا إلى تحديد المشكلات الجديدة التي يجلبها استخدام الرؤى السلوكية. ثمَّة خطرٌ يتمثل في عرض المخاوف العامة بشأن النزعة الأبوية بوصفها انتقاداتٍ مُحدَّدة للرؤى السلوكية. وفي هذا الصدد، فالاتهام الرئيس المُوجَّه هو تقديم عملية صنع القرار البشري باعتبارها عمليةً «غير عقلانية» أو «مُتحيزة» لتبرير الإجراءات التصحيحية التي تتخِذها الحكومة أو غيرها. على سبيل المثال، يستكشف علم الاقتصاد السلوكي فكرة «تأثير العوامل الداخلية»؛ حيث يُوجَد تعارُض بين الذات الحالية للشخص (الرغبة في تناول الكعك) وذاته المُستقبلية (الرغبة في اتباع نظام صحي). يوفِّر هذا النوع من النظريات والأدلة أساسًا منطقيًّا مُتخصصًا للتدخُّل لمساعدة الذات المستقبلية، التي غالبًا ما تخسَر ما لم يحدث ذلك. في هذه العملية، سيُقرِّر الطرف القائم بتنفيذ التدخُّل السلوكيات المرغوبة، وسيتلاعب ليزيد من احتمالية قيامنا بهذه السلوكيات.

ما يُثير القلق هنا هو أن هذا الرأي يُولِّد نهجًا مهنيًّا نخبويًّا لديه نظرةٌ دونية للمواطنين على أنهم غير قادرين على تشكيل سلوكهم بصورةٍ مُستقلة. فالرؤى المُستمدَّة من العلوم السلوكية تقود مُصمِّمي الخيارات إلى الإفراط في الثقة في افتراضاتهم حول ما يريده الناس «حقًّا»، ولماذا يتصرفون بطرقٍ معينة.[30] وتُعَد هذه مشكلة؛ لأن تفضيلاتنا ليست دائمًا واضحةً ومؤسسَّة وثابتة ومعروفة، حتى لنا.[31]

يذهب بعض النقاد إلى ما هو أبعد ويزعمون أن «الاقتصاد السلوكي نفسه يقوِّض الحُجة المؤيدة للأبوية»؛ لأن صُناع السياسات أنفسهم عرضةٌ للتحيُّزات نفسها التي يجدونها لدى الآخرين، حتى لو لم يُدركوا ذلك.[32] وثمَّة أعدادٌ متزايدة من الدراسات تُبيِّن كيف أن صُناع القرار يخضعون إلى الانحياز التأكيدي، وتأثيرات التأطير، واستقطاب المجموعة، وتأثير الإجماع الكاذب، من بين أمورٍ أخرى.[33] وبما أنهم سيرتكبون أخطاءً أيضًا، فإن المنطق يقضي بأن تدخُّلاتهم غير مبرَّرة. بعبارةٍ أخرى، يكشف علم السلوك عن خللٍ فادح في صميم أي إجراءٍ أبوي.

أول شيءٍ يجب ملاحظتُه هو أن نقد النزعة الأبوية يستهدف تلك السياسات التي تحاول زيادة الفوائد أو تقليل الأضرار للشخص نفسه (على سبيل المثال، ادخار المزيد من المال، تناول الأكل الصحي). فهو أقل صلةً بالمجموعة الواسعة من الإجراءات الحكومية التي تستهدف السلوكيات المؤثرة على الآخرين (على سبيل المثال، الحد من الجريمة). ولطالما وجدَت الديمقراطيات الليبرالية أن النوع الأول من التدخُّل أكثر إثارةً للجدل.[34] النقطة الثانية، كما ناقشنا في الفصل الأول، أن تطبيق العدسة السلوكية قد لا يشير إلى محاولة تغييرِ سلوكِ شخصٍ ما على الإطلاق. بل قد يُشجِّع على إعادة تقييم الإجراءات الحكومية الحالية، أو يمنع تطبيق سياسةٍ مُضلِّلة، أو يُشكِّل سياساتٍ تقوم على السلوكيات الحالية بدلًا من ذلك (المزيد حول هذه المسألة في الفصل الأخير). حتى عندما يكون التأثير على السلوك هو الهدف، فغالبًا ما كان نهج الرؤى السلوكية في الممارسة العملية يتبع تركيز مفهوم «الدَّفْع» على النزعة الأبوية التحرُّرية باعتبارها بديلًا حافظًا للحرية لنهج الأبوية الأصعب المُتمثل في فرض المحرَّمات أو القيود أو الغرامات.[35]

صُناع السياسات عرضة للتحيُّزات نفسها التي يجدونها لدى الآخرين، حتى لو لم يُدركوا ذلك.

نحن نعتقد، بصورةٍ أعم، أن هذه الانتقادات تتعلق بخياراتٍ حول كيفية استخدام نهج الرؤى السلوكية، ولا تهدف إلى الضرب في صميم النهج نفسه. ففكرة «اللاعقلانية» لا تُشكِّل محورًا أساسيًّا للرؤى السلوكية، ولا هي مفيدة بصورةٍ خاصة. ونقترح أن تُطبَّق الرؤى السلوكية بطريقة «متواضعة» تُحدِّد الأهداف بفهمٍ ووعي، بناءً على محاولة فهم معقولية تصرُّفات الأفراد، بدلًا من تبنِّي نظرةٍ ضيقة وجامدة لِما يُعتبَر «عقلانيًّا» في موقفٍ معين.[36] فهذا الخيار الأخير سيكون ببساطةٍ نهجًا سيئًا لصنع السياسات.

لتشجيع هذا النهج المرغوب، سنحتاج بالطبع إلى تحسين الطريقة نفسها التي تُصنَع بها السياسة أو الاستراتيجية نفسها، مما يُعيدنا إلى انتقاداتٍ أخرى أشرْنا إليها سلفًا، وهي أن الحكومات والشركات نفسها عرضة للتحيُّزات المعرفية. ولكننا نجادل بأن هذا يعني أن الحُجة المؤيدة لاستخدام نهج الرؤى السلوكية أقوى وليست أضعف. إن نهج الرؤى السلوكية يُستخدَم حاليًّا لتحديد التحيُّزات التي تُطبِّقها المؤسسات والعمليات، ولتقديم طرقٍ جديدة للتخفيف من المشكلات مثل الثقة المُفرطة.[37] وسيكون في دفع صُناع القرار علاج لمشاكل النزعة الأبوية أفضل من مجرد تجاهُل علم السلوك.

فكرة «اللاعقلانية» لا تُشكِّل محورًا أساسيًّا للرؤى السلوكية، ولا هي مفيدة بصورةٍ خاصة.

ثمَّة نقطةٌ أخيرة تتعلق بأن كثيرًا من المُدافعين عن مفهوم الدَّفْع يذهبون إلى أنه «لا يُوجَد تصميمٌ مُحايد»، وأن شكلًا من أشكال التأثير سيحدُث دائمًا، حتى عن غير قصد؛ ولذلك قد يُدفع الناس أيضًا في اتجاهٍ مُفيد. غير أن هذه الحُجة بها عيبٌ واضح. إن للنوايا أهميةً في أي حُكم على تصرُّفٍ بشري؛ فالناسُ يشعُرون بذلك بديهيًّا، ويعتبره نظام العدالة الجنائية مبدأً تأسيسيًّا. إن دَور مُصمِّم الخيارات مصحوبٌ بمستوًى من المسئولية. فمن اتخذوا خطواتٍ لتشكيل خيارات شخصٍ ما عليهم أن يكونوا قادرين على الإجابة عن السؤال المُتعلق بالأهداف التي يحاولون تحقيقها ولماذا، وهو ما يعود بنا إلى مسألة النزعة الأبوية.

الشاغل الثاني هو أن استخدام الرؤى السلوكية يُعَد تلاعُبًا. لا يتعلق النقد هنا بالخداع المباشر أو المحتوى الكاذب؛ فنحن نعتقد أن هذَين العامِلَين لا يلعبان أي دَور. الفكرة تكمُن في أنه إذا كانت تدخلات الرؤى السلوكية تنطوي على أنماطٍ غيرِ واعية لاتخاذ القرار، إذن فقد لا يكون المُتلقُّون على درايةٍ بما إذا كانوا يتأثرون بذلك وكيفية تأثرهم. لذا، فهم غير قادرين على مقاومة التأثير أو الجدل والاعتراض على التدخُّل بسهولة، سواء كمُواطنين أو كمُستهلكين. علاوةً على ذلك، تُصمَّم كثير من التدخُّلات بدقة لتُنفَّذ بطريقةٍ سلسة وغير ظاهرة. بعبارةٍ أخرى، قد يكون الأمر أن «هذه الأساليب تعمل على النحو الأفضل حين تُطبق بعيدًا عن الأنظار».[38]

حتى عندما تتوافق النتيجة مع تفضيلاتنا، إذا تحقَّقَت بطرقٍ سرية، فهذا يعني أن التدخُّل يُعامل الناس باعتبارهم وسيلةً لتحقيق غاية، وليس باعتبارهم الغايات في حدِّ

ذاتها. وهكذا يُحرَم صُناع القرار الفرديون من كرامتهم وقُدرتهم على تحديد مسارهم وتطوير تفضيلاتهم الخاصة. وهذا يُمكن أن يعني أن استخدام الرؤى السلوكية يُضعِف التمكين ويُعامل الناس وكأنهم أطفال؛ إذ يُحرمون من فرصة التفكير والتعلم وتحديث السلوكيات المُستقبلية.

أحد الردود المباشرة على هذا النقد أن مثل هذه التدخُّلات قد لا تكون مُتلاعبة على الإطلاق. فقد صُممَت بعض التدخُّلات تحديدًا لتفعيل نمط تفكير أكثر تأمُّلًا لتمكين الناس من اتخاذ قراراتهم بجودةٍ أعلى. في الواقع، هذا هو أساس نهج «التعزيز» الذي أشَرْنا إليه سابقًا. غير أن هذا النوع من النُّهُج يواجِهُ تلك المشكلة الواضحة المُتمثلة في الصعوبة البالِغة التي نجدها في فهم سلوكنا اللاواعي! ولِنكونَ أكثر تحديدًا، نحن لدَينا «نقطة تحيُّز عمياء»؛ أي نميل إلى الاعتقاد بأن الآخرين مُتحيِّزون، ولكننا لسنا كذلك.[39] وإبراز وجود التحيُّزات وحثُّ الناس على أن يكونوا أقلَّ تحيزًا يمكن ببساطة أن يأتي بنتائجَ عكسية ويخلق مزيدًا من التحيُّز.[40] على سبيل المثال، في إحدى الدراسات، كان الأشخاص الذين هُيِّئوا للشعور بالموضوعية «أكثر» عرضةً للتمييز على أساس الجنس عند اتخاذ قرار توظيف.[41] فثمَّة حاجة إلى وضع تصميمٍ دقيق حتى لا تنتهي الرغبة في تجنُّب عمليةٍ غير أخلاقية في النهاية إلى خلق نتيجةٍ غير أخلاقية.

ثمَّة خيارٌ آخر هو الاعتماد على «مبدأ العلنية»: هل الحكومة أو الشركة على استعداد للدفاع عن التدخُّل إذا أُعلِنَ عن آلياته أو لدَيهم القدرة على ذلك؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلا ينبغي لهم المضي قدمًا في تطبيقه؛ لأن القيام بغير ذلك سيعني عدم احترام من يخدمونهم. المشكلة هي أن هذا يبدو وكأنه مطلبٌ ضعيف. واستنادًا إلى وجهة نظرنا حول تحيُّزات صُناع السياسات، سيكون هناك دائمًا مجال لمارسة «الاستدلال المدفوع» وتبرير دعم الناس لسياسةٍ ما ترغب في تنفيذها.

ثمَّة قاعدةٌ أقوى، وهي أن جميع التدخلات يجب أن تكون علنية، إما في وقت التنفيذ أو لاحقًا. وقد دعمَت مؤسساتٌ ومنظماتٌ كثيرة هذا المبدأ. وكما سنُناقش لاحقًا، قد يدعم العامة التدخُّلات التي تستخدِم عملياتٍ تلقائية لاتخاذ القرار لتحقيقِ نتائجَ مرغوبة. وقد لا يُقلِّل الإفصاح أيضًا من فاعلية التدخُّل. فيمكن إخبار الناس بكيفية بناء اختياراتهم، ولماذا، دون اتباع سلوكٍ مختلف نتيجة لذلك، وإن كنا بحاجةٍ إلى مزيدٍ من البحث في هذه النقطة.[42] الصعوبة في هذه النقاط هي: ما الذي يَعنيه بالضبط جعْل التدخُّل علنيًّا؟ كيف يمكن أن يتم ذلك عمليًّا؟ وبصورةٍ أعَم، كيف يُمكننا الفصل بين عناصر الإجراء الحكومي

التي يمكن اعتبارها «متلاعبة» أو التي لا تُعتبَر كذلك؟ في اعتقادنا أن ثمَّة حاجةً إلى بعض المعايير لمساعدتنا في تقييم الحالات.

ولتلبية هذه الحاجة، نُقدم إطارَ عملٍ بسيطًا للغاية لتقييم المشكلات الأخلاقية المحيطة بالرؤى السلوكية. تُوجَد أربعة عوامل؛ اثنان منها يتعلقان بالتلاعُب (أي كيف يعمل تدخُّلٌ ما):

السيطرة: ما مدى سهولة مقاومة الفاعل المعني للتدخُّل، مع الأخذ في الاعتبار السياق وقدراته الشخصية؟

الشفافية: ما مدى معقولية توقُّع أن يُدرك المُستهدَف بالتدخل نوايا هذا التدخُّل، سواء في لحظة اتخاذ القرار أو لاحقًا؟

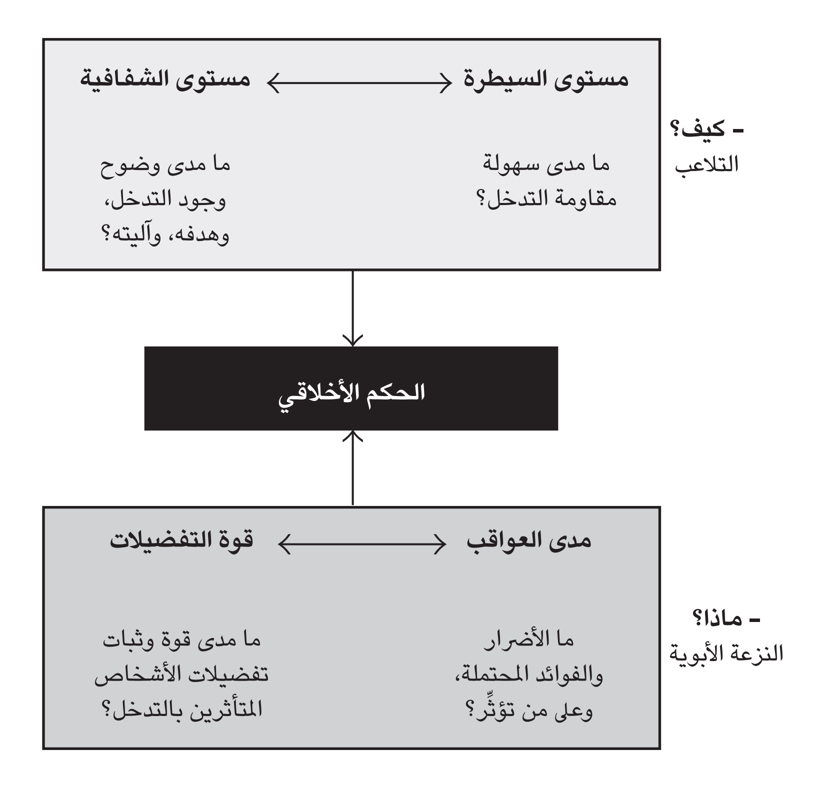
بينما يتعلق العاملان الآخران بالنزعة الأبوية (أي ماهية السلوك المتأثر بالتدخُّل):

مدى العواقب: ما الأضرار والفوائد المُحتمَلة لتبنِّي السلوك من عدمه، وما موقعها؟

قوة التفضيلات: ما مدى قوة وثبات تفضيلات الناس التي تتأثر بالتدخُّل؟ ما مدى قوة الدليل الذي استند إليه هذا الحكم؟

يوضح الشكل (٥-١) أن العامِلَين في كل مجموعة يستند كلٌّ منهما إلى الآخر؛ إذ يؤثِّر مستوى الشفافية على مدى السيطرة التي يَحظى بها الناس، بينما يجب المقارنة بين عواقب السلوك وقوة النوايا. إذا أخذْنا بعين الاعتبار العوامل الأربعة، فلا بد أن تُقدِّم طريقةً أكثر تنظيمًا لتقييم المشكلات الأخلاقية التي تكتنِف تطبيق الرؤى السلوكية.

نريد أن نقدم بعض التفاصيل الإضافية حول هذا الإطار. يتعامل أحد جوانب عامل السيطرة مع حجم حرية الاختيار المتأصِّلة في الخيارات الأساسية المُقدَّمة إلى شخصٍ ما. غالبًا ما تُقَدَّم هذه الخيارات على هيئة «سُلَّم» من القيود المُتزايدة التي تبدأ من الأسفل بتقديم المعلومات فحسب، صعودًا إلى إعداد أو توجيه الخيارات، وتقديم الحوافز، ثم المُثبِّطات، وتقييد الاختيار، والإكراه، وإلغاء الاختيار.[43] وقد قدَّمنا نسخةً مُبسطة من هذا المقياس في الفصل الأول في إطار مناقشتنا للمعلومات والحوافز والتشريعات. الأهم من ذلك، أن شدة التأثير يُمكن أن تختلف حتى على الدرجة نفسها من هذا السُّلم؛ وهذا هو الجانب الآخر من عامل السيطرة. على سبيل المثال، يُمكن أن يتراوح توفير المعلومات من نشر البيانات الغذائية للمنتجات على موقع إلكتروني حكومي، إلى سياسة تستخدِم جميع الموارد الخاصة بنهج الرؤى السلوكية للتأكُّد من أن المُستهلِكين لا يمكنهم تجنُّب



شكل ٥-١

معرفة المكوِّنات الموجودة في مشترياتهم المُحتمَلة.[44] الجانب المُهم هو مدى سهولة مقاومة التدخل. لا شك أن تحديد مدى تقدُّمنا على درجات «السُّلم» أمرٌ مهم، ولكن مدى سهولة مقاومة الشخص لاستجاباته التلقائية للتدخُّل مهمٌّ أيضًا. نحن نحتاج إلى إجراء تقييمٍ واقعي لهذا الجانب الثاني، باستخدام الأدلة المستمدَّة من العلوم السلوكية، بالإضافة إلى مراعاة عوامل مثل السياق والتاريخ والإجهاد النفسي والتحفيز والضغط المعرفي (حيثما أمكن ذلك).

لا شك أن أحد العوامل البالِغة الأهمية لمقاومة التأثير هو إدراكه في المقام الأول، وهو ما يقودنا إلى الشفافية. السؤال الأساسي هنا هو مدى سهولة أن يُدرك شخصٌ ما أنه واقع تحت تأثير ما يُوجِّهه في اتجاهٍ مُعين.[45] ولمزيدٍ من الدقة، يُمكننا أن نرى ثلاثة مستوياتٍ من

الشفافية، جميعُها يعتمد بعضها على بعض؛ شخص على علمٍ بوجود التأثير، وهدف التأثير، والآلية (الآليات) التي يَستخدِمها التأثير. ويُقدِّم الشكل (٥-٢) بعض الأمثلة على ذلك.

من المهم ملاحظة أن هذه المستوياتِ لا ترتبط مباشرة بالنظامَين التأمُّلي والتلقائي. فليس الأمر أنه كلما زاد تدخُّل النظام التأمُّلي، زادت شفافية الأشياء.[46] على سبيل المثال، يرجع نجاح نظام إشارات المرور في عمله إلى حدٍّ كبير إلى ربطنا التلقائي بين اللون الأحمر والخطر والحذَر؛ إذ قد نضغط المكابح (أو نسرع) غريزيًّا عندما تتغيَّر ألوان الإشارات. ولكن هذا الاعتماد على النظام التلقائي، بالإضافة إلى الهدف، يتَّسم بالشفافية التامة. فنحن نُدرك مدى تأثير إشارات المرور علينا. من ناحية أخرى، قد نتأثر بطرُقٍ تفتقر إلى الشفافية حتى عندما يكون نظامنا التأمُّلي يعمل في معظمه، كما يُوضح مثال الاشتراك في مجلة في شكل (٥-٢).

لا نريد التحدُّث كثيرًا عن العواقب والأهداف؛ لأنها تتعلَّق بالنزعة الأبوية بصفةٍ عامة، أكثر مما تتعلق بالرؤى السلوكية على وجه التحديد. ولكنها تظلُّ مهمة. تتمثل نقطة البداية لبحث العواقب فيما إذا كانت الأضرار أو الفوائد المُترتبة على سلوكٍ ما تقع على عاتق الشخص الذي ينتهج السلوك، أم على عاتق الآخرين. يُعتبر الأول منظورًا أبويًا؛ أما الأخير فيُعطي الحكومة مجالًا أكبر للعمل. ولكن حتى بالنسبة إلى النزعة الأبوية، فيُعد مستوى الضرر الذي ينطوي عليه الأمر أمرًا مُهمًّا. على سبيل المثال، في عام ٢٠١٢، اقترح عمدة مدينة نيويورك فرض حظرٍ على بيع المشروبات المُحلاة التي يزيد حجمها عن ١٦ أونصة سائلة. أثارت هذه السياسة الكثير من الجدل، وكان من المحاور الأساسية القوية في الاعتراضات الموجهة حرمان الناس من حُريتهم وعدم احترام نواياهم.

قارن هذه السياسة بقانونٍ صدر عام ١٩٩٨ في المملكة المتحدة بحظر بيع الباراسيتامول (أسيتامينوفين) في عبوات أكبر من ٣٢ قرصًا للصيدليات و١٦ قرصًا لغير الصيدليات. لقد عَكَسَ هذا التغيير الاتجاه التصاعُدي لحالات الانتحار والتسمُّم، مما أدَّى إلى إنقاذ حياة ما يُقدر بنحو ٧٦٥ شخصًا على مدار العقد التالي.[47] وتأثير هذه السياسات على الحرية مُشابهٌ جدًّا؛ ففي كلتا الحالتَين لا يزال بإمكانك الحصول على المنتج إذا أجريتَ عمليةَ شراءٍ إضافية. لكنَّنا نُشير إلى أن معظم الناس سينظرون إلى هذه السياسات على نحوٍ مُختلف تمامًا بسبب مستوى الضرر المباشر والفوري الذي ينطوي عليه الأمر. فثمَّة سياسةٌ تمنع مساهمةً غيرَ مباشرة مُحتملة في زيادة السمنة؛ بينما تمنع الأخرى مساهمةً فوريةً ومباشرة في الخسائر في الأرواح. إذن فالعواقب مهمة.

الجوانب الشفافة	مثال	رد الفعل المحتمل للشخص المتأثِر
لا يوجد	وضع الطعام في كافتيريا بحيث يميل الناس أكثر إلى اختيار الخيارات الصحية لأنها أكثر بروزًا	ربما لا يعرف أنه قد تأثر
وجود التأثير	إدخال خيار «خادع» غير جذاب لجعل عرض الاشتراك في مجلة يبدو أكثر جاذبية عند المقارنة	يدرك الشخص أن «شيئًا ما غير عادي أو مختلف»، ولكن مغزاه غير واضح
وجود التأثير وهدفه	إدخال رسائل بغرض محاولة الإقناع باستخدام «انحياز الإغفال» في رسائل التذكير بسداد الضرائب (يتوقع الناس تلقي مزيد من اللوم على نتيجة ما إذا تصرفوا أكثر مما إذا لم يتصرفوا)	يتصور أنه يؤثر عليه في اتجاه معين، لكنه لا يعرف كيف بالضبط
وجود التأثير وهدفه وآليته	وضع آثار أقدام ملونة باللون الأخضر تقود الناس إلى سلة المهملات؛ تسليط الضوء على تكلفة تفويت زيارات المستشفى في رسائل التذكير بالمواعيد	يفهم هدف التأثير وكيف تتحقق آثاره

شكل ٥-٢

والأهداف على القدْر نفسه من الأهمية. من الواضح أن أخلاقيات الانتحار تُصبح أكثر تعقيدًا مع زيادة قوة الهدف واتساقه، كما يتبيَّن من المناقشات حول الموت الرحيم. ونقطتنا الأخيرة هي أننا بحاجةٍ إلى إيجاد طرقٍ موثوقة لفهم الأهداف والنوايا المُتعلقة بالسلوك. ففي النهاية، يُظهِر علم السلوك أن نوايانا المُعلنة تختلف اختلافًا كبيرًا وفقًا لكيفية عرض الخيارات. أو قد يعكس الناس نواياهم عندما يتعلَّق الأمر بالتصرُّف العملي. في الواقع، قد نُواجِه معضلةً أخلاقية نحتاج بمُقتضاها إلى العمل لتأكيد قوة نوايا الناس. ففي حالة عبوة مُسكِّن الآلام، لم تكن نية إيذاء النفس بالنسبة إلى عددٍ كبير من الأشخاص قويةً بما يَكفي للتغلُّب على القَدْر الضئيل نسبيًّا من الجهد المطلوب للذهاب إلى متجرٍ آخر.[48]

إن الأخلاق بحاجةٍ إلى نظرة متأنية. لكن الحقيقة هي أن كثيرًا من استخدامات نهج الرؤى السلوكية يمكن أن تكون عاديةً تمامًا: على سبيل المثال، تبسيط العمليات، أو إعادة صياغة المعلومات، أو تغيير توقيت تنفيذ تدخُّلٍ ما.

ما رأي عامة الناس، وماذا لو لم يُعجبهم نهج الرؤى السلوكية؟

يعد الرأي العام مصدر قلق شائع ومشروع لأولئك القائمين على تنفيذ ودراسة وانتقاد التدخلات السلوكية. في الواقع، يمكن لرد الفعل العنيف ضد خيارات السياسة أن يفرض تكاليف سياسيةً ويُحول مسار الموارد الإدارية. وفي الوقت نفسه، في القطاع الخاص، يمكن لفعلٍ واحد من التجاوزات المتصورة أن يضر بحصة السوق بلا رجعة. إذن كيف نقيس الرأي العام وأنواع التدخُّلات التي من المُرجح أن تستثير استجابةً سلبية بشكلٍ أو بآخر؟

أولًا، يُمكننا الالتفات إلى الأدلة الموجودة. يُظهِر البحث الذي أجراه كلٌّ من كاس صنستين ولوسيا رايش دعمًا واسعًا، وإن كان مشروطًا، لأنواع التدخُّلات السلوكية (التي تركِّز على الدَّفَعَات) التي استخدَمَتها المُجتمعات الديمقراطية أو أخذَتْها بعين الاعتبار في العقود الماضية.[49] في المقابل، تُثير التعليماتُ الإجبارية التي تفرضها الحكومة اعتراضاتٍ كبيرة. وهنا نريد استخلاص عاملَين يؤثِّران على مستويات الدعم. يمكن أن تكون التدخُّلات التي تعتمِد على النظام التلقائي أقلَّ قبولًا من تلك التي تعتمِد على النظام التأمُّلي. هذه ليست قاعدةً ثابتة لا تتغير؛ إذ يمكن اعتبار مثل هذه التصاميم مقبولةً إذا كانت تُمثِّل بوضوح الفرصة الأفضل لتحقيق الفاعلية، كما هو الحال بالنسبة إلى التغلُّب على مشاكل ضبط النفس، على سبيل المثال.

يتضاءل الدعم أيضًا عندما يكون الدافع وراء التدخُّل غير واضح أو عندما تكون النتيجة المحتملة خيارًا يتعارَض مع مصالح الشخص الذي يجري التأثير عليه. على سبيل المثال، قد يتسبَّب إدراج شخصٍ ما تلقائيًّا في تقديم تبرُّعٍ خيري — وهي قضيةٌ إنسانيةٌ جيدة ولكنها لا تصُب في المصلحة المالية الشخصية لهذا الفرد — في مُمانعةٍ من جانب هذا الشخص، في حين أن إدراج شخصٍ ما تلقائيًّا في نظامٍ يُساعده على الادخار لنفسه قد لا يتسبَّب في ممانعة.

قد تلعب السياسة دورًا مهمًّا هنا. فقد وجد الباحثون دليلًا على «انحياز الدَّفع الحزبي»؛ حيث يعتقد الناس أن استخدام رؤيةٍ سلوكيةٍ مُعيَّنة هو أمرٌ أخلاقي بشكلٍ

أو بآخر، اعتمادًا على ما إذا كانوا يدعمون أو يُعارضون السياسي الذي قدَّمها أو الغرضَ الذي تخدمه.[50] فعندما يُسأل الناس عما إذا كانوا يُوافقون على استخدام أنظمة التسجيل التلقائي عمومًا، سيجدها اليمينيون أخلاقية إذا كان استخدام المثال بغرض زيادة مطالبات الأثرياء بتطبيق الإعفاءات الضريبية؛ وكذلك الحال بالنسبة إلى اليساريين إذا كان استخدام المثال بغرَض زيادة مطالبات الفقراء بدعم الدخل، وما إلى ذلك. ولعل الاكتشاف الأكثر إثارةً للاهتمام من هذه الدراسة أن الناس ليس لديهم مواقفُ قوية أو مُتسقة بشأن أخلاقياتِ استراتيجية الدَّفَعات كأدواتٍ في حد ذاتها؛ فوجهات نظرهم مدفوعة بالغايات التي تخدمها تلك الأدوات. ثمَّة نقطةٌ أخيرة؛ يُجادل البعض بأن الجمهور قد يُصبح أكثر قبولًا للرؤى السلوكية مع انتشار استخدام النهج. وهذا هو مفهوم «مردود السياسات»، الذي يدَّعي أن «السياسات يُمكن أن تُحدِّد الأجندات السياسية وتشكِّل الهويات والمصالح ... ويُمكنها التأثير على المُعتقدات حول ما هو ممكنٌ ومرغوبٌ فيه وطبيعي».[51]

ولكن إذا كان تطبيق إطارنا الأخلاقي البسيط يرفع علامات الخطر، فقد يكون من الحكمة والمفيد تجاوُز البحث الحالي وسؤال أفراد الجمهور مباشرةً عن آرائهم. تُعَد منتديات المواطنين، التي يُطلَب فيها من أفرادٍ جرى اختيارُهم عشوائيًّا الإدلاء بآرائهم حول موضوعٍ ما، ذات قيمةٍ مضاعفة؛ أولًا لفهم الرأي العام بصورةٍ أعمق، وثانيًا للمشاركة في تصميم التدخُّلات (سنتناول المزيد حول هذه النقطة في الفصل الأخير). لعلَّ من المُدهش أننا وجدنا من تجربتنا الخاصة مع منتديات المواطنين أن الرأي العام غالبًا ما يُفضِّل التدخُّلات الأبوية أكثر مما كنَّا نتوقَّع. على سبيل المثال، خلال عملنا مع «هيئة المُحلَّفين المواطنية» في ولاية فيكتوريا الأسترالية بشأن السمنة، كان من الواضح أن الجمهور يؤيد مناطق الاستبعاد التي لا يُمكن بيع الأطعمة غير الصحية فيها، إلى جانب زيادة الضرائب وتنظيم أحجامِ حصصِ المشروبات السكرية. كل هذه تدخُّلاتٌ أثارت جدلًا كبيرًا عند اقتراحها أو تنفيذها من قِبل الحكومات دون التشاوُر مع عامة الناس. وقد ساعدَت هيئة المُحلَّفين المواطنية في تمييز وجهة النظر التمثيلية للمجتمع عن الأصوات الأعلى التي عادةً ما تستجيب علنًا للمقترحات الخاصة بالسياسة.

بحثْنا في هذا الفصل بعض التحدِّيات الصعبة؛ قد لا تكون قاعدة الأدلة قوية كما كانت تبدو في السابق؛ فلا يُوجَد إجماعٌ ساحِق حول آثار الرؤى السلوكية التطبيقية أو مدى استمراريتها، وليس من السهل الإجابة على الأسئلة الأخلاقية. غير أنه من الجدير

بالملاحظة أن بعض الانتقادات التي أوردناها هي في الواقع مُتعارضة؛ فعلى سبيل المثال، لا يُمكن للأفكار السلوكية أن تكون غير فعَّالة وقوية إلى حدٍّ خطير في آنٍ واحد. وسنختتم الفصل برأي مجموعةٍ من الأكاديميين الذين عارضوا نهج الرؤى السلوكية في البداية، باعترافٍ منهم. ولكنهم كتبوا فيما بعدُ: «كلما أصبحنا أكثر وعيًا بطبيعة النهج المتنوعة ... وجدنا أنفسنا ندافع بصورةٍ متزايدة عن بعض رؤاه لواضعي السياسات».[52] كما يشيرون إلى أنه كان هناك «نقدٌ مغالًى فيه» للنهج «يقلِّل من قيمة كلٍّ من تنوُّع الرؤى وأهميتها المُحتملة، بينما يُبالغ في تقدير بعض آثاره الأخلاقية في الوقت نفسه». ونحن نميل إلى الاتفاق مع هذا الرأي.

الفصل السادس

مستقبل الرؤى السلوكية

بعد عشر سنوات من صياغة المصطلح، أصبح مجال الرؤى السلوكية في منعطفٍ محوري. فقد نجح النهج خلال عقده الأول في استقطاب موارد كبيرة، وجذب الانتباه على الصعيد العالمي، والتوسُّع سريعًا ليُصبح نظامًا ديناميكيًّا. ويعني التقييم القوي أننا نعلم أن النهج قد حقَّق نتائج. ولكن بإلقاء نظرةٍ واضحة على ما حولنا يتبيَّن أن الحكومات لا تزال تعتمد بالأساس على الاقتصاديين في صنع قراراتها السياسية الأساسية؛ فكل يومٍ يختبر الناس خدماتٍ بعيدة كل البُعد عن السهولة أو الجاذبية أو الاجتماعية أو الآنية؛ وغالبًا ما يصُب التجريب في القرارات الهامشية فحسب.[1]

بعد هذه الفترة من التوسُّع السريع، تقتضي الحاجة بعض التفكير. لقد أثبت النهج أنه أكثر من مجرد صيحةٍ مؤقتة وزائلة، ولكن الحركة لا تزال في حالة تغيُّرٍ مُستمر وإرثها غير واضح. ولتحقيق إمكانات نهج الرؤى السلوكية وتأثيرها الدائم، يجب على أولئك الذين يُطبِّقونه القيام بثلاثة أشياءَ أساسية خلال السنوات القادمة، ألا وهي: ترسيخه، وتحديد أولوياته، وتطبيعه.

> لقد أثبت النهج أنه أكثر من مجرد صيحةٍ مؤقتة وزائلة، ولكن الحركة لا تزال في حالة تغيُّرٍ مُستمر وإرثها غير واضح.

يتعلق الترسيخ بتطوير مزيدٍ من الاتساق في طريقة تطبيق الرؤى السلوكية، وتأكيد الأدلة والنظريات الأكثر موثوقيةً من خلال التكرار، وتحديد كيفية اختلاف النتائج عَبْر الثقافات والمجموعات الفرعية. ويتعلق تحديد الأولويات بتحديد ومتابعة الاتجاهات الجديدة الأكثر قيمةً للرؤى السلوكية، من حيث كلٍّ من التقنيات والتطبيقات الجديدة. أما

التطبيع فيتعلق بكيفية دمج نهج الرؤى السلوكية في المُمارسات الاعتيادية للمؤسسات، كي يتسنَّى لها الاستمرار حتى لو تلاشى الاهتمام بها؛ حتى لو توقَّفنا في النهاية عن الحديث عن «الرؤى السلوكية» كفكرةٍ مميزةٍ قائمة بذاتها.

سنستكشف هذه الإجراءات الثلاثة خلال هذا الفصل. وبوجهٍ عام، سنستهلُّ بمناقشة المزيد من القضايا التقنية المباشرة حول كيفية تطوير الممارسات الحالية وتحسينها في المُستقبل. ثم ننتقل بعد ذلك إلى أسئلةٍ أكثر تحديًا حول الخلافات المتأصلة في نهج الرؤى السلوكية، والخيارات الصعبة التي سيتعيَّن على ممارسيه القيام بها، وما سيكون مطلوبًا لضمان بقائه واستمراريته.

الترسيخ

أوضحَت الفصول السابقة أن نهج الرؤى السلوكية قد تطوَّر بصورةٍ أساسية من خلال التطبيق العملي، وليس باتباع مخطَّطٍ واضح. علاوةً على ذلك، كان نموُّ هذه التطبيقات العملية سريعًا؛ إذ لم يكن لدَينا دائمًا الوقتُ للتفكير فيما يجري تعلُّمه واكتسابه. ونتيجةً لذلك، أُلصِقَ مُسمَّى «الرؤى السلوكية» بمجموعةٍ ضخمة ومتنوِّعة من الأنشطة.[2] وتُعَد استراتيجية الدفع مثالًا واضحًا على ذلك. فقد ذهب البعض إلى أن تعريف الدفع الذي وضعه ثالر وصنستين به ثغراتٌ وتناقضات، وقد تكون هناك حقيقةٌ في هذا الادعاء.[3] ولكن ثالر وصنستين واضحان أيضًا فيما لا يَعنيه الدفع؛ كفرض الضرائب أو الحظر، على سبيل المثال. ولكن أصبح مصطلح «الدَّفع» شائعًا لدرجة أنه يُطَبَّق على هذه الأنواع من التدخُّلات تحديدًا.[4] بالمِثل، طُبِّقَت «الرؤى السلوكية» على كثيرٍ من الأنشطة التي ليس لها علاقة تُذكَر بالأدلة والمبادئ التي حددناها في الفصول السابقة، وبعض المبادرات التي تتعارَض معها بقوة.

يجب أن نشعر بالارتياح حيال هذه التطوُّرات إلى حدٍّ ما. فبعضها يُمثل تكيفاتٍ قيِّمة مع التحديات الجديدة (وسنطرح المزيد من التكيفات فيما يلي). ونظرًا لأن نهج الرؤى السلوكية هو نهجٌ عملي، فيمكن لممارسيه أن يَدَعوا للأكاديميين مهمة ضبط حدود المفاهيم مثل مفهوم الدفع. ولكنَّ هناك أيضًا أسبابًا مُلِحة لتوضيح الطريقة التي نتحدَّث بها عن الرؤى السلوكية أكثر. فالعوامل ذاتها التي أدَّت إلى الترويج للرؤى السلوكية بنجاح — تجاربُ مثيرة للاهتمام وملخَّصاتٌ يسهل الحصول عليها — تعني أيضًا أنه قد يكون من السهل اكتسابُ معرفةٍ سطحية بالموضوع، حتى لو كانت الخبرة الحقيقية غير متوفرة.

يمكن أن تُسفر النتيجة عن مُستفيدين بلا مقابل يطبقون مصطلح «الرؤى السلوكية» بصورةٍ عشوائية (على أعمال ذات جودة رديئة في الغالِب). وبمرور الوقت، تُضعف هذه التصرُّفات من مصداقية النُّهج العامة وتُربك أولئك الذين يريدون فهمه أو تطبيقه.

يتمثل أحد ردود الأفعال في تحديد تعريفٍ أوضح وأكثر إحكامًا للرؤى السلوكية. ويُمكِن للآخرين بعد ذلك الرجوع إلى هذا التعريف واستخدامه دليلًا لتشكيل الممارسات أو انتقاد أولئك الذين يُسيئون استخدام المصطلح ومطالبتهم بتبرير أفعالهم. يمكن أيضًا أن تُشكِّل مجموعةٌ أقوى من الممارسات الأساسَ لمزيدٍ من الاحترافية والمهنية، ونحن نشهد بالفعل ميلاد جمعياتٍ تُخطط لإنشاء معايير وشهادات. بالطبع، نحن لا نقول إن كل تطبيقٍ يمكن أو يجب أن يتوافق مع نهجٍ مِثالي. ولكننا نعتقد أن ثمَّة حاجةً مُلِحَّة لتقديم وصفٍ متماسِك لماهية هذا النهج المثالي، وهو ما كان أحد الدوافع الرئيسة لتأليف هذا الكتاب. وعلى المدى الأطول، يجب أن نتجاوز قوائم الاستدلال والتحيزات الفردية، ونُركِّز بدلًا من ذلك على علاقاتها بعضها ببعض، وكيف تتلاءم مع نظريات العملية المزدوَجة التي تُوفر الأُسس للرؤى السلوكية.

بالإضافة إلى ترسيخ نِطاق ومنهج الرؤى السلوكية، نحن بحاجةٍ إلى نظرةٍ مُتعمقة على الأدلة التي يقوم عليها. ما النتائج التي يجب أن نستخدمها أو نتجاهلها؟ النبأ السار هو أن هذا العمل يجري تنفيذه بالفعل بعدة طرقٍ مختلفة. وإحدى هذه الطرق دمج البيانات من الدراسات الحالية والتوصُّل إلى المفاهيم أو التطبيقات التي يبدو أن لها التأثير الأكبر (فيما يعرف بالتحليل الشمولي أو البَعدي). ومع نشر المزيد من دراسات الرؤى السلوكية، يظهر المزيد من هذه التوليفات. على سبيل المثال، وجدَت دراسةٌ حديثة عن الدفعات عمومًا أن كثيرًا من الدراسات عن التسجيل التلقائي كان لها تأثيرٌ كبير، ولكنها وجدَت عددًا أقل من الدراسات وآثارًا أضعف لاستراتيجيات الالتزام المُسبق.[5] وبحثَت دراسةٌ أخرى في الدفعات فحسب لتغيير نمط استهلاك الغذاء.[6] ووجدَت أن الدفعات التي ركَّزَت على تشكيل البيئة (على سبيل المثال، وضع الطعام) كان لها تأثيراتٌ أكبر من تلك التي ركَّزَت على تشكيل الآراء (على سبيل المثال، مُلصقات المعلومات الغذائية).

تكمُن مشكلة الاعتماد على الدراسات الحالية، كما أشرْنا في الفصل الخامس، في أن موثوقية بعض هذه الدراسات كانت محلَّ شك. فقد وُجِدَ أن الأسس التي يقوم عليها كثيرٌ من المفاهيم التي جذبَت الكثير من الاهتمام منذ ذلك الحين هشَّة، بما في ذلك التهيئة، واستنزاف الأنا، وزيادة نطاق الاختيارات. لذلك، تُساعدنا المحاولات المستمرة لتكرار

النتائج في إدراك أي المفاهيم يجِب تجنُّبها. ويجب على الأشخاص الذين يُطبِّقون الرؤى السلوكية الانتباه إلى هذه النتائج الناشئة والاستجابة بالطريقة الصحيحة. وكي تنال الرؤى السلوكية المصداقية على المدى الطويل، نحتاج إلى أن نكون مُستعدِّين للاعتراف بأن بعض النتائج التي توصَّلنا إليها قد تكون نتائج لمرةٍ واحدة. يجب أن يعرف علماء السلوك أكثر من أي أشخاصٍ آخرين أن المعلومات غير المرغوب فيها مُعرَّضة للانحياز التأكيدي والتنافُر المعرفي. يجب أن يكون التزامنا الأساسي تجاه «ما يصلح»؛ لأن الهدف الأسمى والأساسي هو التأثير على القضايا الكائنة في العالم الواقعي، وليس الإبقاء على النظريات من أجل النظريات في حدِّ ذاتها.

إن مجرد التفكير في «ما يصلح» لا يكفي بطبيعة الحال. فنهج الرؤى السلوكية الآن لدَيه أيضًا حاجةٌ مُلِحة لتحديد ما يصلُح لمن ومتى وفي أي سياقات. وإحدى طرق الإجابة على هذا السؤال تتمثل في الحصول على مزيدٍ من التنوُّع في بياناتنا. وقد ناقشنا بالفعل في الفصل الخامس الحاجة إلى إشراك مشاركين في الدراسات من غير المُنتمين للمجموعة «ويرد»، وثمَّة المزيد من الدراسات بصدَد جمع بيانات حول التبايُنات بين الثقافات في علم النفس.

النهج الآخر هو البحث عن التنوُّع في البيانات التي نجمعها بالفعل. في الفصل الخامس، تطرَّقنا بإيجازٍ إلى التأثيرات التفاضُلية؛ أي عندما يكون تأثير التدخلات أفضل لبعض المجموعات أكثر من غيرها. يمكن أن يساعد البحث في المجموعات الفرعية داخل البيانات التي نجمعها في التجارب. في حين أن إجراء اختباراتٍ أكثر مما ينبغي على المجموعات الفرعية يمكن أن يؤدي إلى نتائجَ زائفة، فإن إجراءها على نحوٍ صحيح يُمكن أن يؤدي إلى نتائجَ جديدةٍ وقوية حول كيفية اختلاف استجابة المجموعات لتدخُّلات الرؤى السلوكية، مما يسمح باستهدافٍ أكبر ونتائجَ أفضل. مع تحسُّن قوة الحوسبة والحزم الإحصائية، ظهرَت أيضًا أدواتٌ جديدة لعلوم البيانات يُمكن أن تُساعدنا في القيام بذلك بشكلٍ أكثر فاعلية. على سبيل المثال، تُقدِّم التحليلات التنبُّئية طرقًا جديدة لاكتشاف الأنماط في كمياتٍ كبيرة من البيانات، يمكن أن تُولِّد بعد ذلك استنتاجاتٍ جديدة. وقد طُبِّقَت هذه الأساليب أخيرًا على نتائج تدخُّلٍ طُبِّق في المكسيك، وكان يسعى إلى زيادة معدَّلات الادخار عن طريق إرسال رسائلِ تذكيرٍ مختلفة عَبْر خاصية الرسائل القصيرة. كشف التحليل أن رسالة التذكير الأفضل أداءً بصفةٍ عامة قلَّلَت من احتمالية مشاركة النساء دون سنِّ التسعة والعشرين عامًا كثيرًا مقارنة باستخدام التدخُّلات الأخرى. في

المقابل، زاد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٩ و٤١ عامًا من مدَّخراتهم بعد تلقي الرسالة نفسها. وتقدم التحليلات التنبُّئية طريقةً جديدةً فعَّالة لرصد هذه الأنماط.[7]

كما يوحي الاسم، يمكن أن تساعد التحليلات التنبُّئية أيضًا في وضع التنبؤات؛ إذ يمكنها تحديد المجموعات التي مِن المُحتمل كثيرًا أن تتخلف عن سداد قرض، على سبيل المثال، بحيث يمكن تقديم مساعدةٍ استباقية لها. أما في عملنا، فقد وجدنا أن تطبيق هذه الأساليب على المعلومات الأساسية المتاحة للجمهور قد سمح لنا بالتنبؤ على نحوٍ موثوق بمُقدِّمي الخدمات الطبية الذين كان أداؤهم غير كافٍ، بحيث يُمكن تحديد ٩٥ في المائة من مُقدِّمي الخدمات غير المُلائمين من خلال فحص ٢٠ في المائة فقط منهم. تتمثَّل الرؤية في أن التحليلات التنبُّئية يمكن أن تسمح بتحديدٍ أسرع وأكثر تطورًا للمجموعات التي تتصرَّف بطرقٍ مختلفة، بينما يُمكن للرؤى السلوكية التعامُل مع «الخطوة الأخيرة»، ألا وهي: تصميم التدخُّلات الأكثر فاعليةً للتأثير على تلك السلوكيات.

ولكننا في الوقت الحالي ليس لدَينا هذا المستوى من الدقة في مطابقة الدَّفعات مع المجموعات والأوضاع. فهذا المستوى من المعرفة ليس متاحًا للعامة على الأقل؛ وقد تمتلِكه الشركات الخاصة. يمكن لعلماء السلوك الاعتماد على أفضل الأدلة المتاحة، ولكن لا يزال ذلك يعني وجود عنصر التخمين أو الحَدْس المِهني في اختيار أيٍّ من المفاهيم ينبغي تطبيقه وعلى أيٍّ من القضايا أو المجموعات. تكمُن المشكلة في أن أحكام علماء السلوك عرضةٌ للانحياز مثل أي شخصٍ آخر. ومن المُحتمَل أن يكون انحياز الإدراك المتأخر مشكلةً ذات طابعٍ خاص. يحدُث ذلك الانحياز عندما يعتقد الناس، بعد وقوع حدثٍ ما، أن النتيجة كانت أكثر قابليةً للتنبؤ بها مما كانت عليه بكثيرٍ قبل وقوع الحدث («كنتُ أعرف ذلك طوال الوقت!»). عندما يقوم علماء السلوك بإجراء التجارب، يكمُن الخطر في أن النتائج غير المتوقعة سرعان ما تُصبح واضحةً عند النظر إلى الماضي، وينسى الناس كم كانوا غير مُتيقِّنين أو مُخطئين في السابق.

من الطرق الفعَّالة لمكافحة هذا الانحياز عند تطبيق الرؤى السلوكية إجبار نفسك وزملائك — كلما زاد العدد، كان ذلك أفضل — على وضع توقُّع (على سبيل المثال، «أتوقع أن يكون التدخُّل «أ» هو الأفضل أداءً»). ثم أجبِر أولئك الذين وضَعوا التوقعات على إعادة النظر فيها بمجرد معرفة النتائج، ربما عن طريق جدولة استلام رسالة بريدٍ إلكتروني متأخرة. ولمقارنة التنبُّؤات بالنتائج مزايا عديدة؛ فهي تساعدك على وضع النتائج في سياقها وتقدير مدى مفاجأتها من عدمِه؛ وتُقدِّم ملاحظاتٍ حول كيفية تقدُّم المعرفة

في مجالٍ بعينه (أو عدم تقدُّمها)؛ وتساعد على ضمان أن تكون أحكامنا على قدراتنا مدروسةً جيدًا. وفي اعتقادنا أن جولات التنبؤ يجب أن تُصبح جزءًا معياريًّا أساسيًّا من نهج الرؤى السلوكية.

يمكن لتصحيح الانحيازات في اختيار التدخُّلات أن يُخفِّف من المشكلة فحسب ولكنه لا يحلَّها. فلا يمكن الإجابة على السؤال حول ما يصلح لِمن ومتى إلَّا من خلال الجمع بين المزيد من البيانات ذات الجودة الأفضل والأساليب الجديدة مثل التحليلات التنبُّئية والاختبار المُستمر للتدخُّلات وتحسين أنظمة التقديم والتنفيذ (نظرًا لأن خطر وقوع الأخطاء يزداد كلما ازداد الاستهداف تعقيدًا). ولكن ثمَّة ملاحظة أخيرة للتحذير؛ بصرف النظر عن السؤال المُتعلق بما إذا كان يُمكننا استهداف التدخلات في مجموعاتٍ مُعينة، هل ينبغي أن نفعل ذلك؟ كثير من البلدان لديها قوانينُ تضمن للأفراد معاملةً متساوية من القطاعَين العام والخاص، بغَض النظر عن سماتهم. فإذا وجدنا — كما في الدراسة الخاصة بالمُدخرات في المكسيك — أن النساء دون سنِّ التاسعة والعشرين يستجبن على نحوٍ مختلف عن عامة السكان، فقد لا يكون من المناسب أو المقبول استهدافهن على هذا الأساس. ما يبدو أنه مقبول أكثر هو عندما نستهدف الأشخاص بناءً على سلوكهم السابق؛ على سبيل المثال، إذا تأخر شخصٌ ما بصورةٍ متكررة في دفع ضرائبه في الماضي. ولكن خط المقبول غير واضح، لا سيما وأن الشركات تستخدم الآن التحليلات التنبُّئية لزيادة الاستهلاك بطرُقٍ قد لا تفيد المستهلكين.[8]

تحديد الأولويات

إلى جانب تأمين معرفةٍ موثوقة ودقيقة عما يُمكن أن تفعله الرؤى السلوكية، نحتاج إلى تحديدٍ لأولويات من أجل توسيع حدود المجال. ومن الأشياء التي نحتاجها هو توسيع نطاق أساليبها ووجهات نظرها، من أجل تقديم وصفٍ وافٍ ومتكامِل لِما يحفِّز السلوك. وفهم سبب وجود هذه الحاجة يتطلب وجود سياقٍ تاريخيٍّ ما. قبل ظهور الرؤى السلوكية في المشهد لأول مرة، استند كثير من الأبحاث الخاصة بالسلوك التي قُدِّمَت للحكومات والشركات إلى فرضية أن الأشخاص قدَّموا تفسيراتٍ دقيقةً لِما فعلوه، ولماذا فعلوه، وما سيفعلونه في المستقبل. ربما كان المشروع النمطي عند بداية ظهور النهج هو إدارة مجموعة تركيز، ومناقشة المشاركين في أسباب إتيانهم بسلوكياتٍ مُعينة، ثم سؤالهم

كيف سيكون رد فعلهم على الخيارات الجديدة (على سبيل المثال، رسالة مُنقَّحة أو عملية معدَّلة). وبعد ذلك تؤخَذ الردود كأساسٍ لتوصياتٍ سياسية أو تجارية.

كما رأينا سابقًا، تشير النتائج المُستخلصة من علم السلوك إلى أن هذا النوع من التحليل معيب. وقد قادت هذه النتائج المؤيدِين الأوائل للرؤى السلوكية إلى تشكيل نهجهم الجديد كردٍّ فعلٍ لهذه الطريقة المُعتادة في فعل الأشياء. فاستُبدل التركيز على نظريات العمليات المزدوجة بتأثير الهوية والمجتمع والثقافة كمُحفِّزاتٍ للسلوك. فقلَّ سؤال الناس عن دوافعهم وأفكارهم وزادت ملاحظة أفعالهم. واعتُمِد السلوك مقياسًا أساسيًّا للنتيجة فيما يتعلَّق بجانب القيمة، بدلًا من التحولات في المواقف أو المعتقدات.

هذه تعميمات بالطبع، لكن منظور الرؤى السلوكية جرى تعريفه على عكس هذه الممارسات الشائعة لإظهار ما هو جديد. والآن بعد نجاحه، يحتاج النهج إلى التوسُّع والتكرار ودمج العناصر التي أهملها سابقًا (بالإضافة إلى العناصر الجديدة). وهذا هو ما يحدُث بالفعل، فقد أصبحَت فرق العلوم السلوكية التطبيقية الآن مُتعدِّدة التخصُّصات أكثر بكثيرٍ من سابقتها. ففي كندا، على سبيل المثال، يقع الفريق الفيدرالي داخل «وحدة التأثير والابتكار»، وهي مجموعةٌ تُعطي الأولوية أيضًا لنُهُجٍ مثل التصميم والإبداع المشترك.

من الشائع بشكلٍ مُتزايد كذلك الجمع بين النُّهُج الكمية، مثل جمع التجارب العشوائية المضبوطة مع المناهج النوعية التي يُمكن أن توضح سببَ نجاح شيءٍ أو فشله.[9] وعلى الرغم من أن مشروعًا جيدًا للرؤى السلوكية سيقوم على نظريةِ تغييرٍ قائمة على الأدلة (انظر الفصل الرابع)، فإننا في بعض الأحيان لا نستطيع التأكُّد من أن النتائج قد تحقَّقَت للأسباب التي افترضناها بالضبط. ويعني إجراء بحثٍ نوعيٍّ أنه يُمكننا بناء فهمٍ أكثر ثراءً: هل نُفذ التدخُّل على نحوٍ صحيح؟ هل تسبَّب جانبٌ ما من التدخُّل في مشاكلَ غيرِ مُتوقعة للمشاركين؟ وحتى لو تحقَّقَت النتيجة المرجوة، هل كانت هناك خسائرُ عاطفيةٌ أو اقتصاديةٌ خفية تكبَّدَها المشاركون؟

لنأخذ، على سبيل المثال، مشروعًا عمل عليه فريق الرؤى السلوكية مع لجنة الإنقاذ الدولية. كان الهدف هو الحدُّ من استخدام المُعلمين للعنف ضد الأطفال في مخيَّم للاجئين في غرب تنزانيا. وخلال الرحلات الاستكشافية، استخدَمنا مجموعةً من الأساليب لتحديد دوافع المشكلة، وتعاونَّا مع علماءِ اجتماعٍ لديهم خبرةٌ عميقة في البحث النوعي، ومع خبراء

في صدماتِ ما بعد النزاع والنزوح، وبالطبع مع مُترجمين لُغويين وثقافيين. مع انتقالنا إلى مرحلة الحلول، عملنا مع المُصمِّمين لتطوير التدخُّلات التي تصلُح في السياق، وبما أننا كنَّا نعرف أن المُعلمين سيحتاجون إلى دعمٍ يقوده الأقران، استخدمنا مناهج تحديد شبكة العلاقات لتحديد الأفراد الأكثر تأثيرًا ضمن مجموعة الأقران. طلبنا أيضًا مشورةَ الخبراء في العلاج السلوكي المعرفي؛ نظرًا لأن جزءًا أساسيًّا من التدخل كان لمساعدة المُعلمين على تحديد المحفِّزات التي أدَّت إلى العنف المعتاد في ردود أفعالهم. وأسفَرَت هذه الجهود التعاونية عن تدخُّلٍ أقوى وأدق.

على صعيدٍ واحد، يمكن ببساطة النظر إلى هذا التوسُّع على أنه حالة من الرؤى السلوكية التي تتبنَّى أساليبَ جديدة. لكنَّنا نعتقد أن مِن الممكن أن يحدُث تغييرٌ أكثر جوهرية. ثمَّة انتقادٌ للنهج بأنه يميل إلى الميكانيكية إلى حدٍّ ما في التطبيق العملي؛ إذ يُطبِّق الخبراء نظريةً على مشكلةٍ عملية، ويُجرى تغيير، وتُقاس نتائج السلوك المحدَّدة مسبقًا. في حين أن هذه عمليةٌ فعَّالة، إلا أنها يمكن أيضًا أن تكون خطِّيةً وجامدة تمامًا؛ حيث يضطلع طرفٌ واحد نَشِط بدفع طرفٍ سلبي. وهكذا يُمكن أن تكون الفُرَص المتاحة للأشخاص لتقديم ملاحظاتهم حول التدخُّلات لتحسينها محدودة. وهذا النسق، في نظر النقَّاد، يخلق «سايكوقراطية» للسيطرة على الناس.[10] لذا، نعتقد أن الأولوية هي أن تُدمِج الرؤى السلوكية تفكيرًا جديدًا حول أشكال التغيير الأكثر انعكاسًا وديناميكيةً ودقة. والمجالان الواعدان في هذا الإطار هما التصميم الذي يُركِّز على الإنسان وتحليل شبكة العلاقات.

يتعلق التصميم، في أبسط تعريفاته، بكيفية ترتيب العناصر لتحقيق غرضٍ مُعين. يتعامل التصميم دائمًا مع الأشياء الملموسة والمُعاشة والحاضرة، وليس التجريدات أو النظريات. فيمكن تصميم الأشياء أو الخِدمات لخلق مشاعرَ أو أفكارٍ معينة، أو لتشجيع سلوكياتٍ بعينها. ومن هذا المنطلق، دائمًا ما تضمَّن استخدام نهج الرؤى السلوكية جوانب للتصميم؛ فهو يهتمُّ بالمشكلات العملية (مثل «هندسة الاختيار») ويُراعي مدى التأثير الكبير لصياغة خطابٍ أو تصميم غرفة انتظار.

غير أن نهج الرؤى السلوكية للتصميم هو نهجٌ يتحرك من أعلى إلى أسفل؛ حيث استُخدِمَت مبادئ السلوك لتضمين طرقٍ معيَّنة للتصرُّف في البيئة أو السياق المحلي. يمكن أن يكون التصميم من منطلق المبادئ بهذه الطريقة ناجحًا (انظر إلى آي ماك أو

آي بود)، ولكنه تعرَّض للانتقاد أيضًا لعدم إيلاء اهتمامٍ كافٍ للمُستخدِمين. ولكن كان هناك اهتمامٌ متزايد بـ «التصميم الذي يركِّز على الإنسان» (أو مفهوم «التفكير التصميمي» الوثيق الصلة)، الذي يُركِّز بصورةٍ أكبر على محاولة فهم احتياجات المُستخدِمين، وتخطيط تجاربهم، ووضع نماذجَ أولية للحلول معهم على نحوٍ فعَّال ونشط. يمكن أن تعتمد مشروعاتُ الرؤى السلوكية على التصميم الذي يركِّز على الإنسان على نحوٍ أوسع من خلال ثلاث طرقٍ أساسية.

أولًا، يركِّز التصميم الذي يركِّز على الإنسان على استكشاف احتياجات الأشخاص وأهدافهم، بدلًا من البدء من سلوكٍ مُستهدَف (كما في الفصل الرابع). بالطبع، عند التعامل مع السياسة، تُوجَد حالات يجب فيها اتخاذ خطواتٍ فعَّالةٍ لمنع تلبية احتياجات الناس (على سبيل المثال، حاجة الناس إلى ارتكاب جرائمَ مُعيَّنة). ولكنَّنا نعتقد أن الهدف من الرؤى السلوكية هو إيلاءُ مزيدٍ من الاهتمام لاحتياجات الأشخاص، وفي الوقت نفسه استخدام أدواته أيضًا لفهم الاستراتيجيات التي يستخدمها الأشخاص لمحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

يُوجَد مثالٌ بسيط للغاية يخصُّ «المسارات المفضَّلة». وهذه المسارات هي المسارات غير الرسمية، التي نشأَت نتيجةً للتآكُل بفعل احتكاك أقدام المشاة بالأرض، والتي تُظهِر أقصر أو أكثر الطرق المرغوبة التي يسلُكها الناس، والتي قد لا تكون قد أُنشِئَت عن طريق تصميمٍ رسمي. وبدأ بعض المصمِّمين في رؤية هذه المسارات باعتبارها فرصة وليس مصدر إزعاج. على سبيل المثال، انتظر القائمون على جامعات مثل جامعة كاليفورنيا وبيركلي وفرجينيا تِك (معهد فرجينيا التقني وجامعة ولاية فرجينيا) لمعرفة الطُّرُق التي يسلكها الناس لاجتياز المناطق العشبية، قبل رصف الطرق.

ينطبق المبدأ نفسه في المواقف الأكثر تعقيدًا. على سبيل المثال، أصبح صُناع السياسة أخيرًا في المَلكة المتحدة قلِقِين بشأن مشاكل القدرات الاستيعابية في أقسام الطوارئ في المستشفيات في البلاد. يُنظر إلى هذه المشكلات على أنها ناتجة عن زيارة الأشخاص المُصابين بأمراضٍ بسيطة فحَسْب لمَرافِق الطوارئ. لذا أنشأ مُخطِّطو النظام خياراتٍ بديلة (مثل «مراكز الرعاية العاجلة») تتعامل مع مثل هذه الأمراض بطريقةٍ أكفأ. غير أنها لا تحظى برواجٍ كبير. في هذه الحالة، يُمكن لواضعي السياسات استخدام العلوم السلوكية لإقناع الناس أو دفعهم إلى استخدام المرافق «الصحيحة». لكن النهج الأكثر تركيزًا على الإنسان من شأنه أن ينظر إلى مثال «المسارات المُفضَّلة» ويجد أن الذهاب إلى

أقسام الطوارئ أمرٌ منطقي تمامًا. فالناس يشعُرون بالحيرة حيال دور مراكز الرعاية العاجلة، كما أنها غير معروفةٍ أيضًا وليست مفتوحةً دائمًا (على عكس قسم الطوارئ). لذا، فهم يستخدِمون استدلالًا لاستكشاف النظام الصحي — «اذهب إلى قسم الطوارئ» — وهو أسلوبٌ ناجع معهم، مما يعني أنه سيكون من الصعب تغيير السلوك. تُشير هذه الرؤية السلوكية إلى تعديل الخدمة بدلًا من ذلك بحيث لا يُضْطَر الأشخاص إلى تغيير سلوكهم، ربما عن طريق وضع مرافق الرعاية الطارئة وغير الطارئة في المكان نفسه. بعبارةٍ أخرى، يمكن أن يكون هناك اعترافٌ أكبر بقوة إرادة الناس ومحاولاتٌ أكثر لتصميم التدخُّلات وفقًا للسلوكيات الحالية بدلًا من محاولة تغييرها.

ثانيًا، يسلط التصميم الذي يركِّز على الإنسان تركيزًا أكبر على التفسيرات الشخصية للناس لمُعتقداتهم ومشاعرهم وسلوكياتهم. يؤكِّد نهج الرؤى السلوكية على الحاجة إلى استخدام أساليبَ تفاعلية مثل الملاحظة المتعمقة، بالإضافة إلى محاولة استخدام الخدمات ذاتيًّا. ولكنه كان يميل إلى أن يكون أكثر تشكُّكًا في التقارير الذاتية؛ نظرًا للطبيعة التلقائية للسلوك وانتشار النقاط العمياء الإدراكية. (غير أن أحد أشهر الكتب حول التصميم الذي يُركِّز على الإنسان يعترف بأن «الناس أنفسهم غالبًا ما يكونون غير مُدرِكين لاحتياجاتهم الحقيقية، بل وغير مُدرِكين للصعوبات التي يواجهونها.»)[11] وفي اعتقادنا أن ثمَّة مجالًا لإيلاء مزيدٍ من الأهمية للكيفية التي يرى بها الناس تجربتَهم الخاصة، والتوسُّع خارج نطاق التركيز على السلوك المكشوف.

أخيرًا، يُشجِّع التصميم الذي يُركِّز على الإنسان على المشاركة النشطة من المُستخدِمين (والموظفين). لقد أشرنا من قبلُ إلى أن هناك بعض التطبيقات للرؤى السلوكية تعمل من خلال تعطيل النظام التلقائي، وجَعْلِ الناس يتوقَّفون وهلةً ويستخدمون نظامهم التأمُّلي. على سبيل المثال، يبدو أن برنامج «أن تُصبح إنسانًا» للحد من الجريمة يعمل من خلال «مساعدة الشباب على التأنِّي وتأمُّل ما إذا كانت أفكارهم وسلوكياتهم التلقائية تُناسِب الموقف الذي يَختبرونه، وما إذا كان يمكن تفسير الموقف على نحوٍ مختلف».[12] وقد خفض البرنامج، ومقرُّه في شيكاغو، معدَّلات الاعتقال بنسبة ٢٨ إلى ٣٥ في المائة وزيادة معدَّلات التخرُّج بنسبة ١٢ إلى ١٩ في المائة.

تتمثل الأولوية التالية والواضحة في دمج هذه الأنواع من النُّهُج مع التصميم الذي يركِّز على الإنسان لمساعدة الأشخاص على تصميم أو إعادة تصميم بيئاتهم الخاصة. ويرتبط هذا برؤية ثالر وصنستين القائلة بأن استراتيجية الدفع يُمكن استخدامها على

نطاقٍ واسع من قِبل «أماكن العمل ومجالس إدارة الشركات والجامعات والمنظَّمات الدينية والنوادي وحتى العائلات».[13] ولكنَّه يستفيد أيضًا من ذلك الجانب من العلوم السلوكية الذي يدَّعي أن الأفراد عادةً ما يستخدمون الاستدلالاتِ بفاعليةٍ ويمكن تمكينهم كي يستخدموها على نحوٍ أفضل.[14]

بالطبع، هناك كثيرٌ من البيئات التي يكافح الأفراد لتغييرها بأنفسهم، مما يُشير إلى وجود حاجة إلى تغييرٍ في السياسة أو خطة العمل. وكما ناقشنا في الفصل السابق، يُوجَد مبرِّرٌ خاص لاستخدام أدوات الديمقراطية التداولية لمناقشة السياسات التي تعتمِد على العلوم السلوكية. لكن هذا النوع من الارتباط له فوائدُ محتملةٌ أوسع من مجرد مناقشةِ سياساتٍ معيَّنة أو الموافقة عليها؛ فهو مهمٌّ أيضًا لتحقيق ديمقراطيةٍ صحية وإرادةٍ مدنية.[15] وعلى الرغم مما يزعُمه النقاد، يمكن لاستخدام الرؤى السلوكية أن يُساعد في الواقع في بناء تلك الإرادة.

يمكن استخدام الرؤى السلوكية، على أبسط المستويات، لدفع الناس للمشاركة في الأنشطة المدنية في المقام الأول. على الرغم من أنَّ هذا الدفع قد يعمل على النظام التلقائي، فالهدف هو التأكُّد من أن الشخص يُشارك في نشاطٍ يُشرك نظامه التأمُّلي. بعد ذلك، يمكن استخدام الرؤى السلوكية لتصميم آليات تداولية أفضل. يحدُث كثير من هذه الأنشطة في مجموعات، لكنَّ عِلم السلوك يُظهر أن المجموعات معرَّضة لمشاكل مثل استقطاب المجموعة، وتعاقبات التوافر، والرقابة الذاتية.[16] ولا يمكن أن نفترض فقط أن المنطق الجيد يسود وينتشر في السياقات والمواقف التشاورية، ولكن التصميم القائم على الأدلة يجعل ذلك أكثر أرجحية.[17]

أخيرًا، يُمكن للرؤى السلوكية أن تُطلِق شرارةَ مشاركةٍ أوسع. دعونا نعُدْ إلى مثال استهلاك الغذاء من الفصل الأول. إذا تفاعل الناس بصورةٍ نشطة مع الأدلة التي تُشير إلى أن ما نتناوله يتأثر بشدة بالسمات الموجودة في بيئتنا المباشرة، فقد يبدءون في المطالبة بسياساتٍ تُعالِج تلك القوى المؤثِّرة. في الواقع، كانت هناك دلائلُ على حدوث هذا بالفعل في المنتدى التشاوري حول السمنة في فيكتوريا، المذكور في الفصل السابق، والذي أفرَز مقترحاتٍ جذرية إلى حدٍّ ما. يمكن أن يكون للرؤى السلوكية دَورٌ إضافي هنا، من خلال إيجاد طرقٍ جديدة لدفع الحكومات أو المشرِّعين أنفسهم، ويُوجَد أدلة على أن هذه المحاولات يمكن أن تُسفِر بالفعل عن نتائج.[18]

لا تقتصِر هذه الإمكانية على القطاع العام؛ فيمكن للناس أيضًا محاولة دفع الشركات. على سبيل المثال، شَهِدَت المملكة المتحدة إنشاء «علامة الضريبة العادلة»، التي تمنحها مؤسسةٌ غيرُ ربحية للشركات التي لم تُمارس أيَّ شكلٍ من أشكال التهرُّب الضريبي. تُعَد علامة الضريبة العادلة دفعةً نموذجية، من حيث إنها توفِّر إشارةً بارزة للمستهلكين يمكنها تشكيل سلوك المستهلك والشركة دون فرضِ تغيير. فالذي خلق هذه الدفعة هو التنظيم الذاتي لتحقيق هدفٍ مُعيَّن يتعلق بالسياسة العامة.

يُمكن للتصميم الذي يُركِّز على الإنسان أن يقطع شوطًا طويلًا نحو دمج الرؤى السلوكية مع قوة الإرادة البشرية بصورةٍ أعمق، ونقلها بعيدًا عن أي نظرةٍ آلية للعالم، وفتح آفاقٍ جديدة. وفي اعتقادنا أن تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية واعدٌ بالقَدْر نفسه. يتعلق تحليل شبكة العلاقات بكيفية انتشار السلوكيات من خلال التفاعُلات. لم يتجاهل نهج الرؤى السلوكية هذه المسألة؛ نظرًا لجذوره الضاربة في علم النفس الاجتماعي، ولكنه يحتاج إلى دمج المزيد من أحدث الأدلة حول هذا الموضوع. وفي حين أن هناك العديد من أنواع تحليل شبكة العلاقات، فإننا نعتقد أن نهج الأنظمة التكيُّفية المعقَّدة (CAS) يمكن أن يكون مفيدًا للغاية. ونهج الأنظمة التكيُّفية المُعقَّدة، باختصار، هو شبكةٌ ديناميكية تتألَّف من كثيرٍ من الوكلاء يتصرَّف كلٌّ منهم وفقًا لاستراتيجياتٍ أو إجراءاتٍ روتينيةٍ فردية، ولهم اتصالاتٌ عديدة بعضهم مع بعض. وهم يتصرَّفون باستمرار ويتفاعلون مع ما يفعله الآخرون، وفي الوقت نفسه يتكيَّفون أيضًا مع البيئة التي يجدون أنفسهم فيها. ونظرًا لأن الفاعِلين متداخِلون للغاية، فالتغييرات ليست خطية أو مباشرة؛ إذ يمكن أن تؤدي التغيرات الصغيرة إلى نتائجَ كبيرة؛ وبالمِثل، يمكن للجهود الكبيرة أن ينتُج عنها القليل من التغيير الواضح.[19]

ثمَّة نقطةٌ مهمة هي أن السلوك المُتماسك يمكن أن ينشأ من هذه التفاعلات؛ إذ يمكن للنظام ككل أن يُنتج شيئًا يفوق مجموع أجزائه. وفي حين أننا نُسلِّم بصحة ذلك بالنسبة إلى أشياء مثل الأسواق أو الغابات أو المدن، فقد بدأنا لتوِّنا فقط في فهم مدى انتشار تأثيرات شبكة العلاقات. على سبيل المثال، أظهَرَت دراسةٌ حديثة كيف أن الانقسامات السياسية الحزبية يمكن أن تنشأ بالصدفة وليس عن قناعةٍ مُسبقة.[20] أشركَت هذه التجربة التي ركَّزَت على الولايات المتحدة مشاركين تَحدَّد انتماؤهم بين ديمقراطي وجمهوري. وُضع المشاركون في واحدٍ من عشرة «عوالم» عَبْر الإنترنت، حيث سُئلوا عما إذا كانوا يتفقون أو لا يتفقون مع عشرين عبارةً عُرِضَت عليهم. كانت هذه العبارات العشرون حول قضايا

عامة، ولكنها صيغَت بحيث لا تستغلُّ الانقسامات والخلافات الحزبية الموجودة مُسبقًا. فبدلًا من السؤال عن الإجهاض أو حقوق حمل السلاح، دارت الأسئلة الموجَّهة حول ما إذا كان المشاركون يتفقون أم لا مع تصريحاتٍ مثل «يجب أن يحلَّ محلَّفون محترفون مُعتمَدون يعملون بدوامٍ كامل محل نظام المحلَّفين الحالي القائم على نظام القرعة» أو «مواقع التواصُل الاجتماعي لها تأثيرٌ إيجابي على الحياة اليومية للناس».

كانت الخدعة أنه في ثمانية من العوالم جري إخبار المشاركين ما إذا كان معظم من يدعمون هذا الإجراء من الديمقراطيين أو الجمهوريين. وهكذا أصبح الانحيازُ السياسيُّ للآخرين بشأن هذه القضايا واضحًا للعيان. ولكن في عالَمَين من العوالم، لم يَجرِ إخبار المشاركين بآراء الآخرين، فقط سُئلوا عما إذا كانوا يتفقون مع العبارات أم لا. وكانت النتائج مذهلة. عندما لم يكن الناس على درايةٍ بآراء الآخرين، لم يكن هناك أي اختلافاتٍ تُذكَر بين الديمقراطيين والجمهوريين فيما يتعلق بدعم هذه الإجراءات. أما عندما كان بإمكان الناس أن يَرَوا كيف يُصنِّف الآخرون العبارات، فُتِحَ المجال لانقسامٍ حزبيٍّ قوي حيث انحاز الناس إلى آراء حزبهم.

ولكن هنا يأتي الجزء المبهر. لقد اختلفَت الموضوعات التي اندرجَت تحت خانة المعسكر «الديمقراطي» أو «الجمهوري» إلى حدٍّ كبير بين العوالِم الثمانية المختلفة. وفي بعض الأحيان، انتهى الأمر بالجمهوريين إلى دعم إنشاء نظام مُحلَّفين جديد، وفي أحيانٍ أخرى عارضوه. فبدلًا من أن تعكس الآراءُ بعضَ المواقف الأيديولوجية الموجودة مسبقًا، يبدو أن الانحياز الحزبي قد نشأ من خلال «عملية انقلاب ربما انقلَبَت بسهولة في الاتجاه الآخر». فنفس تأثيرات النظام التي تؤدِّي إلى رواج بعض الأغاني أو الكُتب[21] على نحوٍ غيرِ متوقع تؤدي أيضًا إلى بعض المشكلات الأساسية والمُستعصية على ما يبدو في المجتمع.

يمكن أن يساعد تحليل شبكة العلاقات (وعلى وجه الخصوص نهج الأنظمة التكيُّفية المعقَّدة) نهج الرؤى السلوكية بجعله أقلَّ جمودًا وفردية وآلية. فهو يُقدِّم طرقًا جديدة لفهم تأثير التدخُّلات التي قد لا تُفْهَم من خلال العملية الخطية للتجارب العشوائية المضبوطة. على سبيل المثال، أظهَرَت تجربة في النمسا أن إرسال رسائلَ مختلفةٍ إلى ٥٠ ألفًا من المُتهربين من رسوم الترخيص التلفزيوني المُحتمَلين زاد من امتثالهم للدفع.[22] ويُعَد هذا تدخلًا نموذجيًّا على غرار مثالنا في الفصل الرابع.

لكن مُؤلِّفي الدراسة تعمَّقوا أكثر وقاموا بتحليلات متابعة. فباستخدام بيانات الموقع، قاموا بتحديد من يعيش بالقُرب ممَّن. ووجدوا أن امتثال الأسرة يزداد إذا تلقى جيرانهم

في الشبكة الاجتماعية نفسها خطابًا، حتى لو لم تتلقَّ الأسرة واحدًا.[23] بعبارةٍ أخرى، كانت الآثار السلوكية للتدخل تنتشر عَبْر الشبكات الاجتماعية؛ إذ كان الناس يُخبِرون جيرانهم بالأمر. بل كانت هذه التأثيرات كبيرةً كتأثير تلقِّي الرسالة نفسها؛ إذ زاد الامتثال بنسبة خمس إلى سبعِ نقاطٍ مئوية.

يحتاج نهج الرؤى السلوكية إلى المزيد من هذا النوع من التحليل. فكثيرٌ من التجارب العشوائية المضبوطة لا تقيس هذه الأنواع من الفوائد غير المباشرة، وتُركِّز فقط على الأفراد الذين يُطبَّق عليهم التدخل. بل غالبًا ما يكون الهدف الوحيد من التجارب العشوائية المضبوطة هو حماية المجموعة الضابطة من هذا النوع من «الإفساد». بدلًا من ذلك، نحتاج إلى الاعتماد بصورةٍ أكبر على تحليل الشبكة الاجتماعية لفهم كيفية انتشار السلوكيات، وكيف يختلف ذلك وفقًا لأنواع السلوك المختلفة، من أجل تعظيم تأثير التدخلات. نحن بحاجة إلى «الدفع بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية».[24]

هناك طريقةٌ أخيرةٌ أوسع نطاقًا يمكن أن تُساعد بها نُهُج الأنظمة التكيفية المُعقدة. كما أشرنا سابقًا، غالبًا ما تتَّخذ مشروعات الرؤى السلوكية نهجًا خطيًّا ومن أعلى إلى أسفل نوعًا ما لتصميم الحلول وتنفيذها. غير أنه في الأنظمة التكيفية المُعقدة قد لا يكون هناك ارتباطٌ مباشر بين الأسباب والتأثيرات. وكما لاحظ هربرت سايمون في عام ١٩٦٩، فهذا يعني أننا بحاجة إلى نهجٍ مختلفٍ وأقلَّ توجيهًا: «عندما يتعلَّق الأمر بتصميم أنظمةٍ معقَّدة مثل المدن أو المباني أو الاقتصادات، يجب أن نتخلَّى عن هدف إنشاء أنظمةٍ من شأنها تحسين دالة منفعةٍ ما مفترضة». بدلًا من ذلك، نحتاج إلى فهم كيف يُمكننا خلق الظروف المناسبة بحيث يمكن للأفراد والمؤسسات التفاعُل بما يؤدي إلى انبثاق السلوكيات المرغوبة من النظام بصورةٍ غير مباشرة.

لقد بدأنا بالفعل. فهناك اهتمامٌ متزايد بالتنظيم المُستند إلى علم السلوك الذي يركِّز أكثر على إعادة تشكيل «قواعد اللعبة» بما يخدم الصالح العام، بدلًا من محاولة استهداف سلوكياتٍ معيَّنة.[25] ولكن الحقيقة هي أن كثيرًا من علماء السلوك يشتركون مع صُناع السياسات في معاناتهم من «وهم السيطرة».[26] وهذه هي النقطة التي نُبالِغ فيها في تقدير مدى التأثير المباشر للسياسة أو التدخُّل على الأحداث. من المُحتمَل كثيرًا أن نفعل ذلك إذا كنَّا نتعامل مع أنظمةٍ تكيفيةٍ مُعقدة يكون التغيير فيها غير خطي؛ لذا تُوجَد حاجةٌ مُلِحة لفهم كيفية ظهور السلوكيات في تلك المواقف.

> نحن نحتاج إلى فهم كيف يُمكننا خلق الظروف المناسبة بحيث يمكن للأفراد والمؤسسات التفاعُل بما يؤدي إلى انبثاق السلوكيات المرغوبة من النظام بصورةٍ غير مباشرة.

التطبيع

لقد كتبنا عن الحاجة إلى ترسيخ القاعدة المعرفية لنهج الرؤى السلوكية، والطرق الجديدة التي يجب أن يضعها النهج كأولوية. ونريد أن نختتم بالعودة إلى السؤال المطروح في بداية الفصل: كيف يمكن لنهج الرؤى السلوكية أن يُدرك إمكاناته؟

تتمثل إحدى الطرق الواضحة في تطبيق صُناع القرار للرؤى السلوكية على مجموعةٍ من المشكلات الجديدة. قد لا يبدو أن تطوير المركبات الذاتية القيادة، على سبيل المثال، له علاقةٌ واضحة بالسلوك البشري. غير أن الحكومات والمُطوِّرين في جميع أنحاء العالم يتوصَّلون إلى نتيجةٍ مختلفة. فعلى سبيل المثال، عندما شكَّلَت وزارة النقل السنغافورية لجنتَها المعنية بالنقل البري المُستقل، دعت زميلَنا روري جالاجر ليكون عضوًا فيها.

كان دَور روري هو تحديد التحديات التي قد تنشأ نتيجةً للبشر المُزعِجين (واقتراح حلول لها). على سبيل المثال، قد يقود وهم السيطرة السائقين إلى الاعتقاد بأن لدَيهم سيطرةً أكبر على ما إذا كانوا ينتقلون من النقطة «أ» إلى النقطة «ب» بأمانٍ أكثر مما هو عليه الحال بالفعل، مما قد يدفعُهم إلى التدخُّل بطرقٍ تؤدي إلى نتائجَ عكسية. بالِمثل، من أشهر الأمثلة على انحياز وهم التفوق — أي ميل الشخص للاعتقاد بأنه أفضل من الفرد المتوسط — التقييم الذاتي لمهارات القيادة.[27] إذا اعتقد معظم الناس أنهم أفضل من الفرد المتوسط في القيادة، فهل سيكونون مُستعدِّين للتخلِّي عن التحكُّم لجهاز كمبيوتر بمجرد سير العجلات على الطريق فعلًا؟ في اعتقادنا أن نمو الرؤى السلوكية يعني أن صُناع القرار أقل ميلًا لرؤية هذه الأنواع من المشاكل باعتبارها مشاكلَ تقنيةً بحتة.

ولكن ليست كل المشاكل بالقَدْر نفسه من الأهمية، والنقد الذي أشرْنا إليه في الفصل الخامس هو أن نهج الرؤى السلوكية لم يكن له تأثيرٌ كافٍ على القضايا الكبرى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من المنبع، على الرغم من أنه يُمكن أن يُساهم كثيرًا على هذا المستوى. ولتوليد هذا التأثير، نحتاج إلى إدراك أن الحل هنا ليس حلًّا تقنيًّا يُحسِّن أساليب الرؤى السلوكية. بل نحتاج إلى النظر إلى هذا الأمر باعتباره قضيةً سياسية.

تُظهِر الأبحاث أن فِرَق وخبراء الرؤى السلوكية هم في الواقع «وسطاء معرفة» وروَّاد أعمال.[28] فالناجِحون منهم يُدرِكون الطبيعة الفوضوية الغالبة على عملية تحويل الأفكار إلى ممارساتٍ فعلية (سواء في القطاع الخاص أو العام)، ويبحثون عن نوافذ الفُرَص التي يُمكنهم من خلالها إثبات قيمتهم. إنهم يتطلَّعون إلى تطوير الشبكات الاجتماعية والأوضاع والتكتيكات التي تُرسِّخ نفوذهم ومصداقيتهم بين صُناع القرار. ومن ثَم، فالحاجة الحقيقية تكمُن في تطوير مهارات الوساطة المعرفية لجعل الفُرَص تؤثِّر على عملية صنع القرار من المنبع.

يكمُن التحدي في أن هذه الحاجة تخلق توترًا بين الركائز الثلاث لمنهج الرؤى السلوكية التي حدَّدناها في الفصل الأول؛ إذ يتعارَض الالتزام بالبرجماتية مع الالتزام بالأدلة والتقييم. فقد يؤدي الدفع الدائم وغير المرِن نحو إجراء تجربةٍ عشوائية إلى استبعاد الخبراء السلوكيِّين من عملية اتخاذ القرار من المنبع. وكذلك الحال عند الفشل في إدراك أن القيام بمراجعةٍ شاملة للأدلة ليس ممكنًا دائمًا، وأن وضع السياسات يجب أن يتضمَّن كلًّا من الأدلة والقيم السياسية. من ناحيةٍ أخرى، يتعارَض تكييف مبادئ الرؤى السلوكية جذريًّا أيضًا مع الحاجة إلى الاتساق التي ناقشناها سابقًا في هذا الفصل.

لذلك، فالطريق نحو دمج الرؤى السلوكية في عملية صنع القرار من المنبع هو خلقُ توازُنٍ مُثمر بين الصرامة والبرجماتية. فالبرجماتية تضمن مكانًا للنهج، بينما تقدِّم الصرامة فرصةً أفضل لتحقيق نتائجَ ناجحة. والهدف على المدى الطويل هو أن يبدأ ضمان مثل هذا المكان للنهج في تحسين طريقة صُنع السياسة والاستراتيجية بصفةٍ عامة. في الواقع، تُوجَد تحيُّزاتٌ عديدة تؤثِّر على عملية صنع السياسات نفسها، ولدَينا بالفعل مقترحاتٌ يمكن أن تُخفِّف من آثارها، المهم هو الحصول على فرصة لتطبيقها.[29]

يقودنا هذا إلى نقطتنا الأخيرة. على مدى السنوات العشر الماضية، كان هناك اهتمامٌ متزايد بفكرة الرؤى السلوكية. غير أنه في مرحلةٍ ما، قد يبدأ هذا الاهتمام في الانحسار وقد يتحوَّل إلى شيءٍ آخر. قد تظهر أفكارٌ أخرى بادعاءاتٍ مقنعة. قد يتوقَّف الناس عن اتخاذ قرار بـ «جلب» خبراء السلوك، كما كان الوضع في حالة روري ولجنة المركبات الذاتية القيادة. وإذا كان هذا صحيحًا، فيجب أن تكون الأولوية المباشرة لدمج الرؤى السلوكية في الطريقة المُعتادة التي تُصنَع بها السياسة أو تُدارُ بها المؤسسات. فسوف يعني ذلك أن المُمارسات مرنةٌ للناس بحيث لم يعودوا يطلبون حلولًا «سلوكية».

في الواقع، يُمكنك أن تذهب إلى أن هذا هو الهدف الأسمى لمنهج الرؤى السلوكية. ونظرًا لأن معظم السياسات أو الخدمات، كما ذكرنا في الفصل الأول، تتعلق بالسلوك، فهذا

إذن يتعلق فقط بتحسين الطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة الأساسية لهذه السياسات والخدمات؛ فهي ليست نوعًا من الإضافات الاختيارية. فبدلًا من الحديث عن «السياسة السلوكية العامة»، سنُشير فقط إلى تحسين أداء السياسة العامة (أو استراتيجية الشركات) بشكلٍ أفضل. وقد يكون التوقُّف عن الحديث عن الأفكار السلوكية في الواقع علامةً على وفائها بوعدِها الحقيقي نوعًا ما. ولكن حتى ذلك الحين، هناك المزيد مما يجب فعله.

يجب أن تُصبح فكرة الحل أو النهج «السلوكي» بلا معنًى؛ لأن المبادئ ستكون قد ضُمِّنَت بالفعل في طرق العمل المعتادة.

مسرد المصطلحات

أزمة التكرار: فشل العديد من التجارب المهمة في علم النفس والمجالات العلمية في إيجاد النتائج نفسها عند إعادة إجرائها.

الاستدلال: قاعدةٌ مبسطة، أو قاعدةٌ عامة، يمكن استخدامها للمساعدة في اتخاذ قرار بمدخلاتٍ معلوماتيةٍ معقَّدة. والاستدلالات عملية، مما ينتُج عنها نتائجُ كافية ولكنها قد لا تكون مثالية.

استدلال التوافر: الميل إلى استنتاج أن الأشياء التي تتبادر إلى الذهن بسهولة أهم أو يُرجَّح حدوثها بصورةٍ أكبر.

الاقتصاد السلوكي: دراسة كيفية تأثر السلوك الاقتصادي بالعوامل غير المُمثلة بصورةٍ كاملة في (أو التي تتعارض مع) التفكير الاقتصادي الكلاسيكي الحديث. يستخدم الاقتصاد السلوكي النتائج والأساليب من تخصُّصاتٍ أخرى، مثل علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا.

انحياز الإغفال: الميل إلى تفضيل عدم التصرُّف على التصرُّف عند مواجهة قرارٍ يتطلَّب هذا الخيار أو ذاك، وهو ما يعود جزئيًّا إلى توقُّعنا بأن عدم التصرُّف سينتج عنه قَدرٌ أقل من اللوم. على سبيل المثال، نحكُم على الأشخاص بقسوةٍ أقل إذا فشلوا في إعطاء ترياقٍ مما لو قاموا بتسميم شخصٍ ما.

الانحياز التأكيدي: الميل إلى البحث عن المعلومات التي تؤكِّد اعتقادًا موجودًا مسبقًا، والانتباه إليها، وتذكُّرها.

الإنسان الاقتصادي: وكيل القرار الذي يتَّخذ القراراتِ فقط على أساس ما سيُعظِّم القيمة لنفسه. يتخذ «الإنسان الاقتصادي» قراراتٍ مُتسقةً بمرور الوقت، ولدَيه قوةُ إرادةٍ غير محدودة، ويأخذ في الاعتبار جميع المعلومات عند اتخاذ قرارٍ ما.

الأنظمة التكيُّفية المعقَّدة (CAS): شبكةٌ ديناميكية من عدة وكلاء يتصرَّف كلٌّ منهم وفقًا لاستراتيجياتٍ أو إجراءاتٍ فردية، ولهم العديد من الاتصالات بعضهم مع بعض. يتكيف هؤلاء الوكلاء وينظمون أنفسهم، مما يعني أن التغييرات ليست خطية أو مباشرة، ولا يمكن التنبُّؤ بسلوك الكل من أجزائه المُكوِّنة.

الأنماط المظلمة: استخدام هندسة الخيارات للتأثير على صانع القرار بتوجيهه نحو نتيجةٍ ليست في مصلحته.

إيست (EAST): إطار عمل لتنظيم الرؤى المأخوذة من العلوم السلوكية. مبدَؤه الأساسي أن السلوك يُرجَّح حدوثه إذا كان سهلًا وجذابًا واجتماعيًّا وفي وقته.

تأثير التعرُّض المحض: الظاهرة التي تؤدي فيها أُلفةُ (التعرُّض المُتكرِّر) شيءٍ أو شخصٍ ما إلى إعجاب الناس بهذا الشيء أو الشخص أكثر.

تأثير الحل الوسط: الميل إلى «اختيار الخيار الأوسط» عند عرض مجموعةٍ من الخيارات.

تأثير درج الملفات: التمثيل الزائد للنتائج المُثيرة للاهتمام أو الجديدة أو المُفاجئة في المطبوعات الأكاديمية بسبب العوامل التي تدفع الباحثين إلى ترك نتائجهم غير المُفاجئة أو الباطلة في «درج الملفات» بدلًا من طرحها للنشر. لا يؤدي هذا التأثير فقط إلى تحريف التصوُّرات حول مدى احتمالية أن يكون المشروع البحثي العادي جديدًا ومبتكرًا، بل يعني أيضًا أنه من المُرجَّح أن تُنشَر النتائج الإيجابية الزائفة.

تأثير نهاية الذروة: الميل إلى الحُكم على جودة تجربةٍ ما بناءً على ذروتها ولحظاتها الأخيرة، مما يُقلِّل من كل شيءٍ آخر يتعلق بالتجربة نتيجة لذلك.

التأطير: الطريقة التي تُقدَّم بها المعلومات، خاصة على مستوى التركيز أو الترتيب. على سبيل المثال، تتطابق العبارتان التاليتان في المعنى ولكنهما تختلفان في الإطار: تسعةٌ من كل عشرة أشخاص يدفعون ضرائبهم في الوقت المُحدد؛ واحد من كل عشرة أشخاص لا يدفع الضرائب في موعدها.

التثبيط: شكلٌ خاص من أشكال «الأنماط المظلمة» يُستخدَم فيه الاحتكاك أو العناء في عمليةٍ ما لإثناء المُستخدِم عن إكمالها.

تجربةٌ عشوائيةٌ منضبطة (أو تقييم أو اختبار): طريقة تقييم تسمح للمُجرِّب باستنتاجِ ما إذا كان تدخُّلٌ ما قد أثَّر على نتيجةٍ مُقاسة. وتُحقِّق ذلك عن طريق إنشاء مجموعةٍ ضابطة، وتخصيص المشاركين عشوائيًّا لهذه المجموعة أو لمجموعة تلقَّت تدخُّلًا، ومقارنة النتائج للمجموعات. انظر الفصل الرابع لمزيد من التفاصيل.

التحليلات التنبؤية: تطبيق التقنيات التحليلية على مجموعات البيانات الكبيرة للتنبُّؤ بالسلوك المُستقبلي باستخدام معلومات حول ما فعله الأشخاص في الماضي.

التدخُّل: إجراءٌ مخطَّط له يُتخذ لتحقيق نتيجةٍ معينة.

التفكير التصميمي والتصميم الذي يُركِّز على الإنسان: نشر مبادئ التصميم لفهم احتياجات الأشخاص، وتشكيل العمليات والسياسات والمنتجات والخدمات لتلبية تلك الاحتياجات على أفضل وجه.

الثقة المُفرِطة: الميل إلى أن تكون ثقتُنا الذاتية في قُدراتنا أو أحكامنا أعلى من كفاءاتنا الفعلية.

حساب القوة: عملية حسابية تستخدم المدخلات على السمات الأساسية للتجربة لتحديد القوة الإحصائية.

الحسابات الذهنية: الميل إلى وضع الأموال في «حساباتٍ» ذهنيةٍ معيَّنةٍ مرتبطة بأغراضٍ معيَّنة، ورفض نقل الأموال بين هذه الحسابات. يتعارَض هذا الميل مع النظرية الاقتصادية القياسية التي تتعامل مع المال على أنه شيءٌ قابل للتبادُل (أي يمكن استخدامه لأي غرض).

الخيار التلقائي: الخيار المحدَّد مسبقًا الذي سيُنفَّذ إذا لم يُتخذ أي إجراء لإلغائه.

الدَّفْع: تصميم بنية الخيارات لزيادة احتمالية أن يختار صانع القرار خيارًا دون الآخر. تتضمَّن هذه التصميمات أدلةً على الدوافع غير الواعية للسلوك، وتُحافِظ على الحق في الاختيار، وتسعى إلى تعزيز مصالحِ صانع القرار.

«الدَّفْعة»: كتابٌ مؤثِّر صدر في عام ٢٠٠٨ لريتشارد ثالر وكاس صنستين قدَّم مفهوم «الدَّفْع».

الدليل الاجتماعي/المعايير الاجتماعية: الميل إلى أخذ إشاراتنا من الآخرين، والتصرُّف وفقًا لتصوُّراتنا لما هو طبيعي أو عادي.

ربط المُغريات: إقران نشاطٍ ضروري ولكن غير جذَّاب مع نشاطٍ جذاب من أجل التحفيز على استكمال النشاط غير الجذاب.

الرؤى السلوكية: نهجٌ يُطبِّق أدلة الدوافع الواعية وغير الواعية للسلوك البشري على القضايا العملية ويقيِّم النتائج، حيثما أمكن ذلك.

السمات الشخصية الخمس الكبرى: تصنيفٌ مُستخدَم على نطاقٍ واسع لسمات الشخصية يتألَّف من خمسة أبعاد؛ الانفتاح، والضمير، والانبساط، والقبول، والعصابية.

الصلاحية الخارجية: مدى قابلية نتائج إحدى الدراسات للتعميم خارج مجتمع الاختبار.

الصلاحية الداخلية: المدى الذي يمكن أن تسمح به الطرق المستخدمة في أي تجربة للباحث باستنتاج علاقةٍ سببية.

العقلانية البيئية: فكرة أن عقلانية قرارٍ ما تعتمِد على السياق الذي يتمُّ فيه، وليست مبنيةً على مبادئَ ثابتة. لذا قد يكون الاستدلال هو أفضل طريقةٍ لاتخاذ القرارات إذا كان مُتلائمًا بصورةٍ جيدة مع البيئة المحيطة.

العقلانية المحدودة: وصفٌ لعملية صُنع القرار البشري يقترح أن الناس يبحثون عن خيارٍ يفي بالغرض («الإرضاء والاكتفاء») وليس الخيار الأمثل («تعظيم الفائدة») عند اتخاذ القرارات.

فرضية البُطلان: الفرضية القائلة بأنْ لا فرق في النتائج بين مجموعات العلاج (العلاجات) والمجموعات الضابطة في التجربة. فرضية البُطلان هي الفرضية الأوَّلية للتجربة، وتُرفض إذا أظهر اختبارٌ إحصائي مناسب فرقًا كبيرًا بين المجموعات.

فريق الرؤى السلوكية (المعروف أيضًا باسم «وحدة الدَّفع»): فريق شُكِّلَ داخل حكومة المملكة المتحدة في عام ٢٠١٠ بهدف تطبيق «نموذج أكثر واقعية للسلوك البشري» على السياسات والخدمات.

القوة الإحصائية: احتمالية رفض تجربةٍ لفرضية البُطلان عند وجود فرقٍ في نتائج مجموعات العلاج والمجموعات الضابطة. يتراوح مقياس القوة الإحصائية من صفر إلى واحد. ومع زيادة القوة، تتضاءل فرصة الحصول على نتيجةٍ سلبيةٍ زائفة.

«كوم-بي»: نموذجٌ يطرح ثلاثة عوامل تدخُل في إنتاج السلوك؛ القدرة، والفرصة، والدافع.

المجموعة السكانية «ويرد»: مجموعة دراسة مُمثلة تمثيلًا مفرطًا في الأدبيات الأكاديمية، وتنتمي في الأساس إلى ثقافةٍ غربية ومتعلمة وصناعية وغنية وديمقراطية.

المجموعة الضابطة: المجموعة التي لا تتلقَّى أي تدخلٍ إضافي يتجاوز ما هو مُعتاد في تجربةٍ عشوائية.

مجموعة العلاج: مجموعة في تجربةٍ عشوائية يتلقَّى أعضاؤها تدخلًا ما.

المنتديات التداولية/هيئات المُحلَّفين المواطنية: إشراك الجمهور للمساعدة في تشكيلِ مبادئ وأهداف السياسة من خلال تجميع رؤيةٍ تمثيلية لما هو مرغوب ومقبول.

المنفعة: وحدة قياسٍ تدُل على قيمة نشاطٍ أو سلعةٍ أو خدمةٍ ما للمستهلك أو المستفيد.

نتيجةٌ إيجابيةٌ زائفة: نتيجة من اختبارٍ إحصائي تُشير إلى وجود فارقٍ كبير بين مجموعات العلاج والتدخُّل، على الرغم من عدم وجود أي اختلافٍ في الواقع.

نتيجةٌ سلبيةٌ زائفة: نتيجة من اختبارٍ إحصائي تُشير إلى عدم وجود فارقٍ كبير بين مجموعات العلاج والتدخل، على الرغم من وجود اختلافٍ في الواقع.

نظريات المُعالجة المزدوجة: النظريات ذات المبدأ الأساسي المشترك القائل بأن الناس لدَيهم طريقتان أساسيتان في التفكير؛ واحدة بطيئة، ومنطقية، وتشاورية، والأخرى سريعة، وترابُطية، وتلقائية. يصف دانيال كانمان هذه الأنماط المزدوجة للتفكير بالنظام الأول (سريع) والنظام الثاني (بطيء)؛ بينما يُسمِّيهما ريتشارد ثالر وكاس صنستين بالأنظمة التلقائية والتأمُّلية.

النفور من الخسارة: الميل إلى السعي لتقليل الخسائر، حتى عندما يكون من المُرجَّح أن تفوق تكلفة القيام بذلك الفوائد المرجوَّة.

هندسة الخيارات: الطريقة التي تُصمَّم وتُقدَّم بها الخيارات.

ملاحظات

الفصل الأول: التعريف بنهج الرؤى السلوكية

(1) Alexander Chernev and David Gal, “Categorization Effects in Value Judgments: Averaging Bias in Evaluating Combinations of Vices and Virtues,” *Journal of Marketing Research* 47, no. 4 (2010): 738–747.

(2) Natalina Zlatevska, Chris Dubelaar and Stephen S. Holden, “Sizing Up the Effect of Portion Size on Consumption: A Meta-Analytic Review,” *Journal of Marketing* 78, no. 3 (2014): 140–154.

(3) Gareth J. Hollands, Ian Shemilt, Theresa M. Marteau, Susan A. Jebb, Hannah B. Lewis, Yinghui Wei, Julian P. T. Higgins, and David Ogilvie, “Portion, Package or Tableware Size for Changing Selection and Consumption of Food, Alcohol and Tobacco,” *Cochrane Database of Systematic Reviews* 9 (2015).

(4) Barbara J. Rolls, Erin L. Morris, and Liane S. Roe, “Portion Size of Food Affects Energy Intake in Normal-Weight and Overweight Men and Women,” *American Journal of Clinical Nutrition* 76, no. 6 (2002): 1207–1213.

(5) Thomas L. Webb and Paschal Sheeran, “Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavior Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence,” *Psychological Bulletin* 132, no. 2 (2006): 249.

(6) Mark R. Leary and Robin M. Kowalski, “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model,” *Psychological Bulletin* 107, no. 1 (1990): 34.

(7) Department of Health, “Health Survey for England 2008” (London: HMSO, 2009).

(8) Uzma Khan and Daniella M. Kupor, “Risk (Mis)Perception: When Greater Risk Reduces Risk Valuation,” *Journal of Consumer Research* 43, no. 5 (2017): 769–786.

(9) Loran F. Nordgren, Frenk Van Harreveld, and Joop Van Der Pligt, “The Restraint Bias: How the Illusion of Self-Restraint Promotes Impulsive Behavior,” *Psychological Science* 20, no. 12 (2009): 1523–1528.

(10) Marieke A. Adriaanse, Charlotte D. W. Vinkers, Denise T. D. De Ridder, Joop J. Hox, and John B. F. De Wit, “Do Implementation Intentions Help to Eat a Healthy Diet? A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Evidence,” *Appetite* 56, no. 1 (2011): 183–193.

(11) Barbara J. Rolls, Liane S. Roe, and Jennifer S. Meengs, “Reductions in Portion Size and Energy Density of Foods Are Additive and Lead to Sustained Decreases in Energy Intake,” *American Journal of Clinical Nutrition* 83, no. 1 (2006): 11–17.

(12) L. K. Bandy, P. Scarborough, R. A. Harrington, M. Rayner, and S. A. Jebb, “Reductions in Sugar Sales from Soft Drinks in the UK from 2015 to 2018,” *BMC Medicine* 18, no. 1 (2020): 20.

(13) Public Health England, *Calorie Reduction: The Scope and Ambition for Action*(London: HMSO, 2018).

(14) Susan E. Sinclair, Marcia Cooper, and Elizabeth D. Mansfield, “The Influence of Menu Labeling on Calories Selected or Consumed: A Systematic Review and Meta-Analysis,” *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics* 114, no. 9 (2014): 1375–1388.

(15) Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness* (New Haven, CT: Yale University Press, 2008).

(16) Itamar Simonson, “Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects,” *Journal of Consumer Research 16,* no. 2 (1989): 158–174.

(17) Kathryn M. Sharpe, Richard Staelin, and Joel Huber, “Using Extremeness Aversion to Fight Obesity: Policy Implications of Context Dependent Demand,” *Journal of Consumer Research* 35, no. 3 (2008): 406–422.

(18) Kelly Ann Schmidtke, Derrick G. Watson, Pendaran Roberts, and Ivo Vlaev, “Menu Positions Influence Soft Drink Selection at Touchscreen Kiosks,” *Psychology & Marketing* 36, no. 10 (2019): 964–970.

(19) Steven D. Levitt and John A. List, “On the Generalizability of Lab Behaviour to the Field,” *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d’économique* 40, no. 2 (2007): 347–370.

(20) Michael Hallsworth, “New Ways of Understanding Tax Compliance: From the Laboratory to the Real World,” in *The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behaviour*, ed. Alan Lewis (Cambridge: Cambridge University Press, 2018), 430–451.

(21) The Pensions Regulator, *Automatic Enrolment Commentary and Analysis: April 2018–March 2019* (Brighton, UK: The Pensions Regulator, 2019).

(22) Michael Hallsworth, Tim Chadborn, Anna Sallis, Michael Sanders, Daniel Berry, Felix Greaves, Lara Clements and Sally C. Davies, “Provision of Social Norm Feedback to High Prescribers of Antibiotics in General Practice: A Pragmatic National Randomised Controlled Trial,” *Lancet* 387, no. 10029 (2016): 1743–1752; Daniella Meeker, Jeffrey A. Linder, Craig R. Fox, Mark W. Friedberg, Stephen D. Persell, Noah J. Goldstein, Tara K. Knight,

Joel W. Hay and Jason N. Doctor, "Effect of Behavioral Interventions on Inappropriate Antibiotic Prescribing among Primary Care Practices: A Randomized Clinical Trial," *JAMA* 315, no. 6 (2016): 562–570.

(23) Peter Bergman and Eric W. Chan, "Leveraging Parents through Low-Cost Technology: The Impact of High-Frequency Information on Student Achievement" (New York: Columbia University Working Paper, 2019).

(24) Organisation for Economic Co-operation and Development, *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World* (Paris: OECD Publishing, 2017).

الفصل الثاني: التاريخ والفكر وراء نهج الرؤى السلوكية

(1) Michael Hallsworth and Elspeth Kirkman, "A Tale of Two Systems: What Can Behavioral Science Learn from Literature?," *The Behavioral Scientist* (blog), October 27, 2018.

(2) John Stuart Mill, "On the Definition of Political Economy; and on the Method of Philosophical Investigation in that Science," *London and Westminster Review* 4, no. 26 (1836): 1–29.

(3) The theory of utilitarianism attempted to address this issue by prioritizing "the greatest happiness of the greatest number." However, we are primarily interested in the concept of individuals maximizing their utility, as taken up by economists.

(4) Joseph Persky, "The Ethology of Homo Economicus," *Journal of Economic Perspectives* 9, no. 2 (1995): 221–231.

(5) Edward P. Lazear, "Economic Imperialism," *Quarterly Journal of Economics* 115, no. 1 (2000): 99–146.

(6) Herbert A. Simon, *Models of Man; Social and Rational* (New York: John Wiley & Sons, 1957).

(7) Richard H. Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics* (New York: W. W. Norton, 2015).

(8) Amos Tversky and Daniel Kahneman, “Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases,” *Science* 185, no. 4157 (1974): 1124–1131.

(9) Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).

(10) Amos Tversky and Daniel Kahneman. “Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability,” *Cognitive Psychology* 5, no. 2 (1973): 207–232.

(11) Barbara J. McNeil, Stephen G. Pauker, Harold C. Sox Jr., and Amos Tversky, “On the Elicitation of Preferences for Alternative Therapies,” *New England Journal of Medicine* 306, no. 21 (1982): 1259.

(12) Justine S. Hastings and Jesse M. Shapiro, “Fungibility and Consumer Choice: Evidence from Commodity Price Shocks,” *Quarterly Journal of Economics* 128, no. 4 (2013): 1449–1498.

(13) George A. Akerlof and Robert J. Shiller, “How ‘Animal Spirits’ Destabilize Economies,” *McKinsey Quarterly* 3 (2009): 127–135.

(14) Josseph Henrich, Robert Boyd, Samuel Bowles, Colin Camerer, Ernst Fehr, Herbert Gintis and Richard McElreath, “In Search of Homo Economicus: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies,” *American Economic Review* 91, no. 2 (2001): 73–78.

(15) Eric J. Johnson and Daniel Goldstein, “Medicine: Do Defaults Save Lives?” *Science* 302, no. 5649 (2003): 1338–1339.

(16) Richard H. Thaler and Shlomo Benartzi, “Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving,” *Journal of Political Economy* 112, no. S1 (2004): S164–187.

(17) William James, *The Principles of Psychology*, vol. 1 (London: Macmillan, 1890).

(18) Alan G. Sanfey and Luke J. Chang, “Multiple Systems in Decision Making,” *Annals of the New York Academy of Sciences* 1128, no. 1 (2008): 53–62.

(19) John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist* 54, no. 7 (1999): 462–479.

(20) Colin Camerer, George Loewenstein, and Drazen Prelec, "Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics," *Journal of Economic Literature* 43, no. 1 (2005): 9–64; Matthew D. Lieberman, "Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes," *Annual Review of Psychology* 58 (2007): 259–289.

(21) Thaler and Sunstein, *Nudge*.

(22) Peter M. Todd and Gerd Gigerenzer, *Ecological Rationality: Intelligence in the World* (Oxford: Oxford University Press, 2012).

(23) Ralph Hertwig and Till Grüne-Yanoff, "Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions," *Perspectives on Psychological Science* 12, no. 6 (2017): 973–986.

(24) Roger E. Backhouse, *The Penguin History of Economics* (London: Penguin, 2002).

(25) Gary S. Becker, "Crime and Punishment: An Economic Approach," in *The Economic Dimensions of Crime, ed. Nigel G. Fielding, Alan Clarke and Robert Witt* (London: Palgrave Macmillan, 1968), 13–68.

(26) Aaron Chalfin, Benjamin Hansen, Jason Lerner and Lucie Parker, "Reducing Crime through Environmental Design: Evidence from a Randomized Experiment of Street Lighting in New York City," NBER Working Paper 25798 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2019).

(27) Rüdiger Graf, "Nudging before the Nudge? Behavioural Traffic Safety Regulation and the Rise of Behavioural Economics," in *Handbook of Behavioural Change and Public Policy* (Northampton, MA: Elgaronline, 2019), 23, https://doi.org/10.4337/9781785367854.

(28) Jessica Pykett, Rhys Jones and Mark Whitehead, eds., *Psychological Governance and Public Policy: Governing the Mind, Brain and Behaviour* (London: Taylor & Francis, 2016).

(29) Erich Kirchler, *The Economic Psychology of Tax Behaviour* (New York: Cambridge University Press, 2007).

(30) Annette Boaz and Huw Davies, eds., *What Works Now? Evidence-Informed Policy and Practice* (Bristol, UK: Policy Press, 2019).

(31) Technically, nudging and libertarian paternalism are not identical (Pelle Guldborg Hansen, "The Definition of Nudge and Libertarian Paternalism: Does the Hand Fit the Glove?" *European Journal of Risk Regulation* 7, no. 1 [2016]: 155–174). However, this requires a longer discussion.

(32) Cass Sunstein, *Simpler: The Future of Government* (New York: Simon & Schuster, 2013).

(33) Rhys Jones, Jessica Pykett and Mark Whitehead, *Changing Behaviours: On the Rise of the Psychological State* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013).

(34) Prime Minister's Strategy Unit, *Personal Responsibility and Changing Behaviour: The State of Knowledge and Its Implications for Public Policy* (London: HMSO, 2004).

(35) David Halpern, *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference* (London: Random House, 2015).

(36) MINDSPACE actually produces the anagram PANDEMICS, which was noted and—probably wisely—rejected.

(37) Adam Oliver, *The Origins of Behavioural Public Policy* (Cambridge: Cambridge University Press, 2017), 113.

(38) Holger Straßheim and Silke Beck, eds., *Handbook of Behavioural Change and Public Policy* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019).

(39) George Osborne and Richard Thaler, "We Can Make You Behave," *Guardian* 28 (2010); Richard H. Thaler, *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics* (New York: W. W. Norton, 2015).

(40) The Conservative Party, *Regulation in the Post-bureaucratic Age* (London: The Conservatives, 2009), 3.

(41) The authors were early members of the BIT and still work there.

(42) Peter John, *How Far to Nudge? Assessing Behavioural Public Policy* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018).

(43) Halpern, *Inside the Nudge Unit*.

(44) Laura Haynes, Ben Goldacre and David Torgerson, "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials" (London: Cabinet Office, 2012).

(45) Sarah Ball and Joram Feitsma, "The Boundaries of Behavioural Insights: Observations from Two Ethnographic Studies," *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* (2019), https://doi.org/10.1332/1744264 19X15643724702722.

(46) Oliver, *Origins of Behavioural Public Policy*, 113.

(47) Straßheim and Beck, *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*.

(48) Straßheim and Beck, *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*.

(49) William J. Congdon and Maya Shankar, "The White House Social & Behavioral Sciences Team: Lessons Learned from Year One," *Behavioral Science & Policy* 1, no. 2 (2015): 77–86.

(50) Mark Whitehead, Rhys Jones and Jessica Pykett, "Nudging around the World: A Critical Geography of the Behaviour Change Agenda," in *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*, 90–101.

(51) Organisation for Economic Co-operation and Development, *Behavioural Insights and New Approaches to Policy Design. The Views from the Field* (Paris: OECD Publishing, 2015).

(52) Organisation for Economic Co-operation and Development, *Behavioural Insights and Public Policy*.

(53) Rachel Bowlby, *Shopping with Freud* (London: Routledge, 2006). Tim E. Kasser and Allen D. Kanner, *Psychology and Consumer Culture: The Struggle for a Good Life in a Materialistic World* (Washington, DC: American Psychological Association, 2004).

(54) Jim Manzi, *Uncontrolled: The Surprising Payoff of Trial-and-Error for Business, Politics, and Society* (New York: Basic Books, 2012).

(55) Rembrand Koning, Sharique Hasan, and Aaron Chatterji, *Experimentation and Startup Performance: Evidence from A/B Testing*, no. w26278 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2019).

(56) Sherry Jueyu Wu and Elizabeth Levy Paluck, “Designing Nudges for the Context: Golden Coin Decals Nudge Workplace Behavior in China,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2018). https://doi .org/10.1016/j/obdhp.2018.10.002.

(57) Iris Bohnet, *What Works* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016).

(58) Greer K. Gosnell, John A. List and Robert D. Metcalfe, “The Impact of Management Practices on Employee Productivity: A Field Experiment with Airline Captains,” *Journal of Political Economy*128, no. 4 (2020), https://doi.org/10.1086/705375.

(59) Ralph Hertwig and Till Grüne-Yanoff, “Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions,” *Perspectives on Psychological Science* 12, no. 6 (2017): 973–986; Owain Service and Rory Gallagher, *Think Small: The Surprisingly Simple Ways to Reach Big Goals* (London: Michael O’Mara Books, 2017).

(60) Alison W. Brooks, “Get Excited: Reappraising Pre-Performance Anxiety as Excitement,” *Journal of Experimental Psychology: General* 143, no. 3 (2014): 1144.

الفصل الثالث: أمثلة على التطبيق العملي لنهج الرؤى السلوكية

(1) Daniel Pichert and Konstantinos V. Katsikopoulos, “Green Defaults: Information Presentation and Pro-Environmental Behaviour,” *Journal of Environmental Psychology* 28, no. 1 (2008): 63–73.

(2) Jean Galbraith, “Treaty Options: Towards a Behavioral Understanding of Treaty Design,” *Virginia Journal of International Law* 53 (2012): 309–363.

(3) Brett Theodos, Christina P. Stacy, Margaret Simms, Katya Abazajian, Rebecca Daniels, Devlin Hanson, Amanda Hahnel and Joanna Smith-Ramani, “An Evaluation of the Impacts of Two ‘Rules of Thumb’ for Credit Card Revolvers” (Washington, DC: Urban Institute, 2016).

(4) Alejandro Drexler, Greg Fischer and Antoinette Schoar, “Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb,” *American Economic Journal: Applied Economics* 6, no. 2 (2014): 1–31.

(5) Nava Ashraf, Oriana Bandiera and B. Kelsey Jack, “No Margin, No Mission? A Field Experiment on Incentives for Public Service Delivery,” *Journal of Public Economics* 120 (2014): 1–17.

(6) Jeffrey T. Kullgren, Andrea B. Troxel, George Loewenstein, David A. Asch, Laurie A. Norton, Lisa Wesby, Yuanyuan Tao, Jingsan Zhu and Kevin G. Volpp, “Individual versus Group-Based Financial Incentives for Weight Loss: A Randomized, Controlled Trial,” *Annals of Internal Medicine* 158, no. 7 (2013): 505–514.

(7) Michael Hallsworth, John A. List, Robert D. Metcalfe and Ivo Vlaev, “The Behavioralist as Tax Collector: Using Natural Field Experiments to Enhance Tax Compliance,” *Journal of Public Economics* 148 (2017): 14–31.

(8) Elizabeth Linos, "More than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police," *Journal of Public Administration Research and Theory* 28, no. 1 (2017): 67–85.

(9) Adam M. Grant and David A. Hofmann, "Outsourcing Inspiration: The Performance Effects of Ideological Messages from Leaders and Beneficiaries," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116, no. 2 (2011): 173–187.

(10) Jonathan Meer, "Brother, Can You Spare a Dime? Peer Pressure in Charitable Solicitation," *Journal of Public Economics* 95, no. 7–8 (2011): 926–941; Dean Karlan and John A. List, *How Can Bill and Melinda Gates Increase other People's Donations to Fund Public Goods?* no. w17954 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2012).

(11) Johanna Catherine Maclean, John Buckell and Joachim Marti, *Information Source and Cigarettes: Experimental Evidence on the Messenger Effect*, no. w25632 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2019).

(12) Scott S. Boddery and Jeff Yates, "Do Policy Messengers Matter? Majority Opinion Writers as Policy Cues in Public Agreement with Supreme Court Decisions," *Political Research Quarterly* 67, no. 4 (2014): 851–863.

(13) John Austin, Sigurdur Oli Sigurdsson and Yonata Shpak Rubin, "An Examination of the Effects of Delayed Versus Immediate Prompts on Safety Belt Use," *Environment and Behavior* 38, no. 1 (2006): 140–149.

(14) International Labor Organization, "World Statistic," 2019 (accessed January 30, 2020), https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249278/lang--en/index.htm.

(15) Sherry Jueyu Wu and Elizabeth Levy Paluck, "Designing Nudges for the Context: Golden Coin Decals Nudge Workplace Behavior in China," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2018), https://doi.org/10.1016/j/obdhp.2018.10.002.

(16) Donald A. Redelmeier, Joel Katz and Daniel Kahneman, “Memories of Colonoscopy: A Randomized Trial,” *Pain* 104, no. 1-2 (2003): 187–194.

الفصل الرابع: تطبيق نهج الرؤى السلوكية

(1) Organisation for Economic Co-operation and Development, *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit* (Paris: OECD, 2019).

(2) Michael Sanders and Elspeth Kirkman, “I’ve Booked You a Place, Good Luck: A Field Experiment Applying Behavioral Science to Improve Attendance at High Impact Recruitment Events,” *Journal of Behavioral Public Administration* 2, no. 1 (2019), https://doi.org/10.30636/jbpa.21.24.

(3) Susan Michie, Maartje M. Van Stralen and Robert West, “The Behaviour Change Wheel: A New Method for Characterising and Designing Behaviour Change Interventions,” *Implementation Science* 6, no. 1 (2011): 42.

(4) Michael Hallsworth, Mark Egan, Jill Rutter and Julian McCrae, *Behavioural Government: Using Behavioural Science to Improve How Governments Make Decisions* (London: The Behavioural Insights Team, 2018), https://www.bi.team.

(5) Peter Leopold S. Bergman and Todd Rogers, “The Impact of Defaults on Technology Adoption, and its Underappreciation by Policymakers,” CESifo Working Paper no. 6721, 2017.

(6) Behavioral Insights Team, “EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights” (London: The Behavioural Insights Team, 2014).

(7) Dean Karlan, Melanie Morten and Jonathan Zinman, “A Personal Touch: Text Messaging for Loan Repayment,” National Bureau of Economic Research, no. w17952, 2012.

(8) Marco Caliendo, Deborah A. Cobb-Clark and Arne Uhlendorff, "Locus of Control and Job Search Strategies," *Review of Economics and Statistics* 97, no. 1 (2015): 88–103.

(9) Elisabetta Sagone and Maria Elvira De Caroli, "Locus of Control and Academic Self-Efficacy in University Students: The Effects of Self-Concepts," *Procedia—Social and Behavioral Sciences* 114, no. 21 (2014): 222–228.

(10) Michael Sanders, Guglielmo Briscese, Rory Gallagher, Alex Gyani, Samuel Hanes and Elspeth Kirkman, "Behavioural Insight and the Labour Market: Evidence from a Pilot Study and a Large Stepped-Wedge Controlled Trial," *Journal of Public Policy* (2019): 1–24, https://doi.org/10.1017/S0143814X19000242.

الفصل الخامس: الانتقادات والاعتبارات ومواطن القصور

(1) David Hagmann, Emily H. Ho and George Loewenstein, "Nudging Out Support for a Carbon Tax," *Nature Climate Change* 9 (2019): 484–489.

(2) Matteo M. Galizzi and Lorraine Whitmarsh, "How to Measure Behavioral Spillovers: A Methodological Review and Checklist," *Frontiers in Psychology* 10 (2019): 342.

(3) John Beshears, James J. Choi, David Laibson, Brigitte C. Madrian and William L. Skimmyhorn, *Borrowing to Save? The Impact of Automatic Enrollment on Debt*, no. w25876 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2019).

(4) Dietrich Dörner, *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations* (New York: Basic Books, 1996); Raymond Fisman and Miriam Golden, *Corruption: What Everyone Needs to Know* (New York: Oxford University Press, 2017).

(5) Dora L. Costa and Matthew E. Kahn, "Energy Conservation 'Nudges' and Environmentalist Ideology: Evidence from a Randomized Residential

Electricity Field Experiment," *Journal of the European Economic Association* 11, no. 3 (2013): 680–702.

(6) Theo Lorenc, Mark Petticrew, Vivian Welch and Peter Tugwell, "What Types of Interventions Generate Inequalities? Evidence from Systematic Reviews," *Journal of Epidemiology and Community Health* 67, no. 2 (2013): 190–193.

(7) Jonathan Cribb and Carl Emmerson, "What Happens to Workplace Pension Saving when Employers Are Obliged to Enrol Employees Automatically?" *International Tax and Public Finance* (2019): 1–30.

(8) Hunt Allcott and Todd Rogers, "The Short-Run and Long-Run Effects of Behavioral Interventions: Experimental Evidence from Energy Conservation," *American Economic Review* 104, no. 10 (2014): 3003–3037.

(9) Michael Hallsworth, John A. List, Robert D. Metcalfe and Ivo Vlaev, "The Behavioralist as Tax Collector: Using Natural Field Experiments to Enhance Tax Compliance," *Journal of Public Economics* 148 (2017): 14–31.

(10) Alan S. Gerber, Donald P. Green and Ron Shachar, "Voting May Be Habit-Forming: Evidence from a Randomized Field Experiment," *American Journal of Political Science* 47, no. 3 (2003): 540–550.

(11) Gary Charness and Uri Gneezy, "Incentives to Exercise," *Econometrica* 77, no. 3 (2009): 909–931.

(12) Katherine L. Milkman, Julia A. Minson and Kevin G. M. Volpp, "Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling," *Management Science* 60, no. 2 (2013): 283–299.

(13) Kelli A. Bird, Benjamin L. Castleman, Jeffrey T. Denning, Joshua Good-man, Cait Lamberton and Kelly Ochs Rosinger, *Nudging at Scale: Experimental Evidence From FAFSA Completion Campaigns*, no. w26158 (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2019).

(14) Gerd Gigerenzer, “The Psychology of Good Judgment: Frequency Formats and Simple Algorithms,” *Medical Decision Making* 16, no. 3 (1996): 273–280.

(15) Till Grüne-Yanoff and Ralph Hertwig, “Nudge Versus Boost: How Coherent Are Policy and Theory?” *Minds and Machines* 26, no. 1-2 (2016): 149–183.

(16) Will Leggett, “The Politics of Behaviour Change: Nudge, Neoliberalism and the State,” *Policy & Politics* 42, no. 1 (2014): 3–19.

(17) Joram Feitsma, “The Behavioural State: Critical Observations on Technocracy and Psychocracy,” *Policy Sciences* 51, no. 3 (2018): 387–410.

(18) Michael Muthukrishna and Joseph Henrich, “A Problem in Theory,” *Nature Human Behaviour* 3 (2019): 221–229.

(19) Joseph Henrich, Steven J. Heine and Ara Norenzayan, “Beyond WEIRD: Towards a Broad-Based Behavioral Science,” *Behavioral and Brain Sciences* 33, nos. 2-3 (2010): 111.

(20) Dorsa Amir, Matthew R. Jordan, Katherine McAuliffe, Claudia R. Valeggia, Lawrence S. Sugiyama, Richard G. Bribiescas, J. Josh Snodgrass and Yarrow Dunham, “The Developmental Origins of Risk and Time Preferences Across Diverse Societies,” *Journal of Experimental Psychology: General* (2019), https://doi.org/10.1037/xge0000675.

(21) Joseph Henrich, Robert Boyd, Samuel Bowles, Colin Camerer, Ernst Fehr, Herbert Gintis, Richard McElreath, et al., “‘Economic Man’ in Cross-Cultural Perspective: Behavioral Experiments in 15 Small-Scale Societies,” *Behavioral and Brain Sciences* 28, no. 6 (2005): 795–815.

(22) Walter Mischel, Yuichi Shoda and Philip K. Peake, “The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification,” *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 4 (1988): 687.

(23) Anuja Pandey, Daniel Hale, Shikta Das, Anne-Lise Goddings, Sarah-Jayne Blakemore and Russell M. Viner, "Effectiveness of Universal Self-Regulation–Based Interventions in Children and Adolescents: A Systematic Review and Meta-Analysis," *JAMA Pediatrics* 172, no. 6 (2018): 566–575.

(24) Tyler W. Watts, Greg J. Duncan, and Haonan Quan, "Revisiting the Marshmallow Test: A Conceptual Replication Investigating Links between Early Delay of Gratification and Later Outcomes," *Psychological Science* 29, no. 7 (2018): 1159–1177.

(25) See also Armin Falk, Fabian Kosse and Pia Pinger, "Revisiting the Marshmallow Test: On the Interpretation of Replication Results," *Psychological Science* (in press).

(26) Rachid Laajaj, Karen Macours, Daniel Alejandro Pinzon Hernandez, Omar Arias, Samuel D. Gosling, Jeff Potter, Marta Rubio-Codina and Renos Vakis, "Challenges to Capture the Big Five Personality Traits in Non-WEIRD Populations," *Science Advances* 5, no. 7 (2019): eaaw5226.

(27) Joan E. Sieber, ed., *The Ethics of Social Research: Surveys and Experiments* (New York: Springer Science & Business Media, 2012). See also Evan Selinger, Jules Polonetsky and Omer Tene, eds., *The Cambridge Handbook of Consumer Privacy* (New York: Cambridge University Press, 2018).

(28) Arunesh Mathur, Gunes Acar, Michael J. Friedman, Elena Lucherini, Jonathan Mayer, Marshini Chetty and Arvind Narayanan, "Dark Patterns at Scale: Findings from a Crawl of 11K Shopping Websites," *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction* 3, no. CSCW (2019): 81.

(29) Pamela Herd and Donald P. Moynihan, *Administrative Burden: Policymaking by Other Means* (New York: Russell Sage Foundation, 2019).

(30) Mark White, *The Manipulation of Choice: Ethics and Libertarian Paternalism* (New York: Palgrave, 2013).

(31) Nick Chater, *The Mind Is Flat: The Illusion of Mental Depth and the Improvised Mind* (London: Penguin UK, 2018).

(32) Jeremy Waldron, "It's All for Your Own Good," *New York Review of Books*, October 9, 2014, https://www.nybooks.com/articles/2014/10/09/cass-sunstein-its-all-your-own-good/.

(33) Michael Sanders, Veerle Snijders and Michael Hallsworth, "Behavioural Science and Policy: Where Are We Now and Where Are We Going?" *Behavioural Public Policy* 2, no. 2 (2018): 144–167.

(34) John Stuart Mill, *On Liberty* (London: J. W. Parker & Son, 1859).

(35) Thaler and Sunstein, *Nudge*.

(36) Michael Hallsworth and Michael Sanders, "Nudge: Recent Developments in Behavioural Science and Public Policy," in *Beyond Behaviour Change: Key Issues, Interdisciplinary Approaches and Future Directions*, ed. Fiona Spotswood (Bristol: Policy Press, 2016), 113–133.

(37) Sanders, Snijders and Hallsworth, "Behavioural Science and Policy."

(38) Luc Bovens, "The Ethics of Nudge," in *Preference Change*, ed. T. Grüne-Yanoff and Sven Ove Hansson (Dordrecht: Springer, 2009), 207–219.

(39) Emily Pronin, Daniel Y. Lin and Lee Ross, "The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus others," *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, no. 3 (2002): 369–381.

(40) Emily Pronin and Kathleen Schmidt, "Claims and Denials of Bias and their Implications for Policy," in *The Behavioral Foundations of Public Policy*, ed. E. Shafir (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2013), 195–216.

(41) Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. Cohen, "'I Think It, Therefore It's True': Effects of Self-Perceived Objectivity on Hiring Discrimination," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, no. 2 (2007): 207–223.

(42) George Loewenstein, Cindy Bryce, David Hagmann, and Sachin Rajpal, "Warning: You Are about to Be Nudged," *Behavioral Science & Policy* 1, no. 1 (2015): 35–42.

(43) Nuffield Council on Bioethics, *Public Health: Ethical Issues* (London: Nuffield Council on Bioethics, 2007).

(44) Peter A. Ubel and Meredith B. Rosenthal, "Beyond Nudges—When Improving Health Calls for Greater Assertiveness," *New England Journal of Medicine* 380, no. 4 (2019): 309–311.

(45) Luc Bovens terms this "token interference transparency."

(46) Hansen and Jespersen have produced a useful framework that uses this insight to create four categories of nudges, depending on whether they activate the reflective system or not and whether they are transparent or not. Pelle Guldborg Hansen and Andreas Maaløe Jespersen, "Nudge and the Manipulation of Choice: A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy," *European Journal of Risk Regulation* 4, no. 1 (2013): 3–28.

(47) Keith Hawton, Helen Bergen, Sue Simkin, Sue Dodd, Phil Pocock, William Bernal, David Gunnell and Navneet Kapur, "Long Term Effect of Reduced Pack Sizes of Paracetamol on Poisoning Deaths and Liver Transplant Activity in England and Wales: Interrupted Time Series Analyses," *BMJ* 346 (2013): 403.

(48) Keith Hawton, Christopher Ware, Hamant Mistry, Jonathan Hewitt, Stephen Kingsbury, Dave Roberts and Heather Weitzel, "Why Patients Choose Paracetamol for Self Poisoning and their Knowledge of Its Dangers," *BMJ* 310, no. 6973 (1995): 164. In this case there was actually

evidence regarding strength of intention. Interviews with people who had been admitted with paracetamol overdoses showed that the act was impulsive and based on easy availability.

(49) Cass R. Sunstein, Lucia A. Reisch and Micha Kaiser, "Trusting Nudges? Lessons from an International Survey," *Journal of European Public Policy* 26, no. 10 (2019): 1417–1443.

(50) David Tannenbaum, Craig R. Fox and Todd Rogers, "On the Misplaced Politics of Behavioural Policy Interventions," *Nature Human Behaviour* 1, no. 7 (2017): 130.

(51) Joe Soss and Sanford F. Schram, "A Public Transformed? Welfare Reform as Policy Feedback," *American Political Science Review* 101, no. 1 (2007): 111–127.

(52) Mark Whitehead, Rhys Jones, Rachel Lilley, Jessica Pykett and Rachel Howell, *Neuroliberalism: Behavioural Government in the Twenty-First Century* (Abingdon: Routledge, 2017).

الفصل السادس: مستقبل الرؤى السلوكية

(1) Michael Sanders, Veerle Snijders and Michael Hallsworth, "Behavioural Science and Policy: Where Are We Now and Where Are We Going?" *Behavioural Public Policy* 2, no. 2 (2018): 144–167.

(2) Holger Straßheim and Silke Beck, eds., *Handbook of Behavioural Change and Public Policy* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2019).

(3) Pelle Guldborg Hansen, "The Definition of Nudge and Libertarian Paternalism: Does the Hand Fit the Glove?" *European Journal of Risk Regulation* 7, no. 1 (2016): 155–174.

(4) Caitlin Dewey, "Why the British Soda Tax Might Work Better than Any of the Soda Taxes that Came Before It," *Washington Post*, March 21, 2018, https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2018/03/21/

why-the-british-soda-tax-might-work-better-than-any-of-the-soda-taxes-that-came-before-it.

(5) Denis Hummel and Alexander Maedche, "How Effective Is Nudging? A Quantitative Review on the Effect Sizes and Limits of Empirical Nudging Studies," *Journal of Behavioral and Experimental Economics* 80 (2019): 47–58.

(6) Romain Cadario and Pierre Chandon, "Which Healthy Eating Nudges Work Best? A Meta-Analysis of Field Experiments," *Marketing Science* (in press).

(7) Avni Shah, Matthew Osborne, Jaclyn Lefkowitz, Alissa Fishbane, and Dilip Soman, "Can Making Family Salient Increase Financial Savings? Quantifying Heterogeneous Treatment Effects in Voluntary Retirement Contributions Using a Field Experiment in Mexico" (September 25, 2019). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3460722 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3460722.

(8) David Yaffe-Bellany, "Would You Like Fries with That? McDonald's Already Knows the Answer," *New York Times*, October 28, 2019, https://www.nytimes.com/2019/10/22/business/mcdonalds-tech-artificial-intelligence-machine-learning-fast-food.html .

(9) Rene van Bavel and François J. Dessart, "The Case for Qualitative Methods in Behavioural Studies for EU Policy-Making," JRC Science for Policy Report, European Commission, https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/case-qualitative-methods-behavioural-studies-eu-policy-making (2018).

(10) Rhys Jones, Jessica Pykett and Mark Whitehead, *Changing Behaviours: On the Rise of the Psychological State* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2013).

(11) Donald A. Norman, *The Psychology of Everyday Things* (New York: Basic Books, 1988).

(12) Sara B. Heller, Anuj K. Shah, Jonathan Guryan, Jens Ludwig, Sendhil Mullainathan and Harold A. Pollack, "Thinking, Fast and Slow? Some Field Experiments to Reduce Crime and Dropout in Chicago," *Quarterly Journal of Economics* 132, no. 1 (2017): 1–54.

(13) Thaler and Sunstein, *Nudge*.

(14) Gerd Gigerenzer, "I Think, Therefore I Err," *Social Research: An International Quarterly* 72, no. 1 (2005): 195–218.

(15) Mark E. Button, "Bounded Rationality without Bounded Democracy: Nudges, Democratic Citizenship and Pathways for Building Civic Capacity," *Perspectives on Politics* 16, no. 4 (2018): 1034–1052.

(16) Cass R. Sunstein and Reid Hastie, *Wiser: Getting beyond Groupthink to Make Groups Smarter* (Boston: Harvard Business Press, 2015).

(17) Hugo Mercier and Hélene Landemore, "Reasoning Is for Arguing: Understanding the Successes and Failures of Deliberation," *Political Psychology* 33, no. 2 (2012): 243–258.

(18) Christian R. Grose, "Field Experimental Work on Political Institutions," *Annual Review of Political Science* 17 (2014): 355–370; Brendan Nyhan and Jason Reifler, "The Effect of Fact-Checking on Elites: A Field Experiment on US State Legislators," *American Journal of Political Science* 59, no. 3 (2015): 628–640.

(19) Michael Hallsworth, "How Complexity Economics Can Improve Government: Rethinking Policy Actors, Institutions and Structures," in *Complex New World: Translating New Economic Thinking into Public Policy* (London: IPPR [Institute for Public Policy Research], 2012), 39–49.

(20) Michael Macy, Sebastian Deri, Alexander Ruch and Natalie Tong, "Opinion Cascades and the Unpredictability of Partisan Polarization," *Science Advances* 5, no. 8 (2019): eaax0754.

(21) Matthew J. Salganik, Peter Sheridan Dodds and Duncan J. Watts, “Experimental Study of Inequality and Unpredictability in an Artificial Cultural Market,” *Science* 311, no. 5762 (2006): 854–856.

(22) Gerlinde Fellner, Rupert Sausgruber and Christian Traxler, “Testing Enforcement Strategies in the Field: Threat, Moral Appeal and Social Information,” *Journal of the European Economic Association* 11, no. 3 (2013): 634–660.

(23) Francesco Drago, Friederike Mengel and Christian Traxler, “Compliance Behavior in Networks: Evidence from a Field Experiment,” *American Economic Journal: Applied Economics* (in press).

(24) Paul Ormerod, “Nudge Plus Networks,” *RSA Journal* 156, no. 5543 (2010): 10–15.

(25) Elisabeth Costa and David Halpern, “The Behavioural Science of Online Harm and Manipulation and What to Do about It” (London: The Behavioural Insights Team, 2019), https://www.bi.team.

(26) Paul K. Presson and Victor A. Benassi, “Illusion of Control: A Meta-Analytic Review,” *Journal of Social Behavior and Personality* 11, no. 3 (1996): 493.

(27) Mark S. Horswill and Frank P. McKenna, “Drivers’ Hazard Perception Ability: Situation Awareness on the Road,” in *A Cognitive Approach to Situation Awareness: Theory and Application*, ed. Simon Banbury and Sebastien Tremblay (Farnham: Ashgate, 2004), 155–175.

(28) Joram Feitsma, “Brokering Behaviour Change: The Work of Behavioural Insights Experts in Government,” *Policy & Politics* 47, no. 1 (2019): 37–56.

(29) Michael Hallsworth, Mark Egan, Jill Rutter and Julian McCrae, *Behavioural Government*, https://www.bi.team.

قراءات إضافية

Akerlof, George A., and Robert J. Shiller, *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010.

Dolan, Paul, Michael Hallsworth, David Halpern, Dominic King, and Ivo Vlaev, *MINDSPACE: Influencing Behaviour for Public Policy*. London: Institute for Government and Cabinet Office, 2010.

Dörner, Dietrich, *The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations*. New York: Basic Books, 1996.

Elster, Jon, *Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences*, New York: Cambridge University Press, 2015.

Hallsworth, Michael, Mark Egan, Jill Rutter and Julian McCrae, "Behavioural Government: Using Behavioural Science to Improve How Governments Make Decisions," London: The Behavioural Insights Team, 2018.

Halpern, D., *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*, London: Random House, 2015.

John, Peter, *How Far to Nudge? Assessing Behavioural Public Policy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018.

Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Organisation for Economic Co-operation and Development, *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, Paris: OECD, 2019.

Sugden, Robert, *The Community of Advantage: A Behavioural Economist's Defence of the Market*, Oxford: Oxford University Press, 2018.

Sunstein, Cass R., and Reid Hastie, *Wiser: Getting beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, Cambridge, MA: Harvard Business Press, 2015.

Thaler, Richard, Misbehaving: *The Making of Behavioral Economics*, New York: W. W. Norton, 2015.

Thaler, Richard H., and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*, New Haven, CT: Yale University Press, 2008.

Todd, Peter M., and Gerd Gigerenzer, *Ecological Rationality: Intelligence in the World*, Oxford: Oxford University Press, 2012.

Whitehead, Mark, Rhys Jones, Rachel Lilley, Jessica Pykett and Rachel Howell, *Neuroliberalism: Behavioural Government in the Twenty-First Century*, London: Routledge, 2017.




هنـــداوي